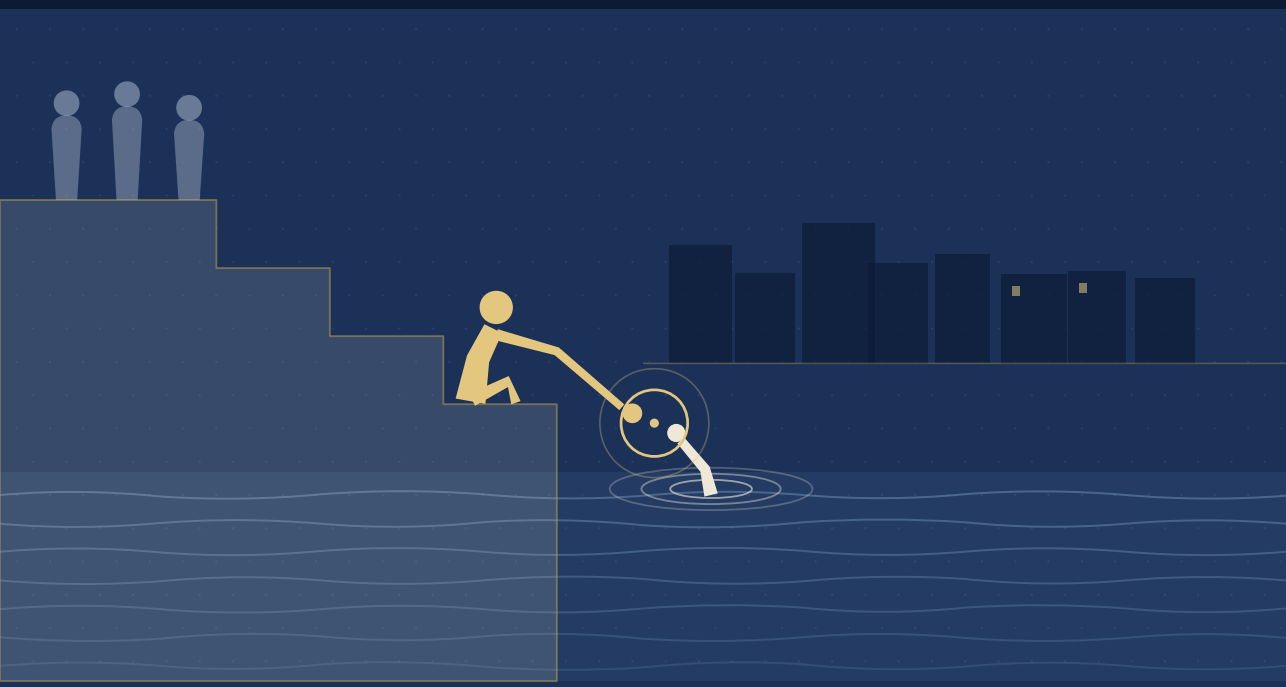
SDE UNIVERSES
德麦国际专著 · 第 549 号

善的发生学 · 三道堵

今天的善，为何很难发生了？

善的发生学与
技术世界里的三道堵



缝
逻辑吃掉自由律

人
人人算最小亏损

落地
评估挪到了前面

王德生　著

德麦国际出版社
Demai International Press

德麦国际专著 · 第 549 号

今天的善，为何很难发生了？

善的发生学与技术世界里的三道堵

王德生　著

德麦国际出版社
Demai International Press · Singapore

出　版　信　息

书名	《今天的善为何很难发生了？》
副题	善的发生学与技术世界里的三道堵
英文书名	Why Is Goodness So Hard to Happen Today? A Genesis of Goodness and the Three Blockages of the Technical World
著者	王德生
出版	德麦国际出版社（Demai International Press）· 新加坡
编号	德麦国际专著第 549 号
ISBN	979-8-90690-551-2
定价	US$20.00
开本	170 mm × 240 mm
字数	约 19.0 万字（序、十七章与结语正文 189,661 个汉字）
版次	2026 年 11 月第 1 版

成书说明：本书是研究性专著初稿。核心问题、三道堵与善的号位读法由王德生口述提出；正文由 AI（Claude）协作撰写，十位执笔者分章写成，再经五组质检审读与回改。同一底座的多位执笔者与审稿者不能互作独立证据；本书没有经过独立学术评审，也没有调查或试验。

书中的人物与场景是为说明机制而设的构想，文中已写明；第十七章的推翻条件均尚未检验。全书结构：序；六编十七章；结语；版本说明。

版权所有　侵权必究

善，是发生学。为何今天的善很难发生了呢？

——王德生口述

作者介绍

王德生（Desheng Wang），博士，SIO 本体论与 SDE 发生学（显露·差异序列·特征纠缠）创立者，德麦国际（Demai International）创始人、董事长，主持 SDE Universes 平台与德麦国际专著出版体系。

计算数学出身：湘潭大学数学系本科、硕士，中国科学院数学研究所博士，中国科学院计算数学研究所博士后；曾任英国威尔士大学斯旺西分校高级研究员、新加坡南洋理工大学数学系助理教授（博导）与资深研究科学家，在计算数学与图形学国际期刊发表论文四十余篇。2015 年起回国推广三视角方法论，在各地高校讲学数百场；2024 年提出 SIO 本体论与意义三律，后凝练为 SDE 发生学。

本书的核心问题与主干判断——善是发生学；逻辑将自由律吃了、人人算势能的最小亏损、事事先作理性评估，这三道堵让今天的善难以发生；善属显露谱系价值维的二号位，一号位方向是客体善，三号位方向是主体善，三者纠缠——由王德生口述提出；正文由 AI（Claude）协作撰写，经五组质检审读与回改。

成书说明

这是一本研究性专著的初稿，请按它实际做到的范围来读。

谁写的。本书的核心问题与主干判断由王德生口述提出：善是发生学，不是儒家的善心，也不是王阳明的良知天赋；善也是康德讲的义务、一种先天的责任，但那是发生的沉淀；三道堵分别是“逻辑将自由律吃了”“人人计算势能的最小亏损”“每一件事都先经过理性计算和评估”；这三道堵能解构康德与儒家的伦理学；善要靠三个方程、六路径与三原理来推动。书中凡标明是他说的话，意思未改。正文由 AI（Claude）协作撰写：十位执笔者按任务书分章写成，五组质检逐章核对口径、人物、引文与文风，再合成统稿。写作与审读用的是同一个底座，多位执笔者与审稿者之间不能互相当作独立证据。

哪些是构想。书中的人物、小区、河边与对话都是为说明机制而设的构想，写作时没有访谈或调查，文中已写明“这是我构想的”。书中提到的平台规则、通信公司规则，也都是构想的设定，不指向任何真实公司。

哪些是执笔者的延伸。王德生口述之外，书里有一些读法是执笔者为把口述讲通而补出的，例如：“先天”读作“先于这一回”；松开第一道堵的是“两条局部规则打架留下的缝”；“善要靠动能，人人守的是势能”；评估前置与评估后置是同一矛盾的两种出口；九格里“善、九步、势能”一格判为至今没有发生的“未发生格”；康德的善落在“善行（准则形式）”一格。这些读法尚待王德生裁定，裁定后再版回改。

哪些没有检验。第十七章写了三条推翻本书的条件，一条也没有实际检验过。书中引用德麦国际已出版的专著与古人、学者，只写大意；仍有十余处标〔待核〕，表示出处或原句尚未逐条核对原文，请以原著为准。

正文字数。序、十七章与结语的正文实计 189,661 个汉字；章题、节题、表格不计入。

目 录

作者介绍 iv

成书说明 v

序　河边的三十秒 1

第一编　善是发生 **9**

第1章　善心、良知、义务：都把善放在发生之前 10

第2章　用三大感觉讲清SDE与善 27

第3章　善的三个号位与沉淀 43

第二编　S3透镜的三道堵 **59**

第4章　堵一：逻辑吃掉自由律，没有缝 60

第5章　堵二：人人算势能的最小亏损，没有人 79

第6章　堵三：评估前置，没有落地 98

第三编　碰撞与九格全扫 **119**

第7章　三路二阶碰撞 120

第8章　九格全扫 134

第9章　技术世界：三堵在一个点上闭合 152

第四编　解构三家：孟子、荀子、康德、朱熹、阳明 **163**

第10章　孟子与荀子 164

第11章　康德：沉淀被先验化 179

第12章　朱熹与阳明 194

第五编　六路径：善怎样重新走起来 **207**

第13章　沉淀型与锚定型 208

第14章　倒逼型与原型型 222

第15章　进入型与再创型 237

第六编　三原理与可错 **253**

第16章　三把钥匙 254

第17章　这本书会怎样错 272

结语　下一次河边 283

版本说明　本版字数、版本与交付 290

序

河边的三十秒

◆ 序1　岸上十个人，没有一个跳

这是我构想的场景。地方也是构想的：湖南一座县城，城中间穿过一条河，叫沙河。河的东岸有一个老小区，叫桂花苑，九十年代建的，十来栋楼，都是六七层，没有电梯。桂花苑的人吃过晚饭，喜欢到河边走一走。这本书里的人，大多住在这里。他们都是我构想的人物，可他们做的事、想的事，你大概都在身边见过。

某年夏天，一个傍晚，七点刚过。太阳落到对岸的楼后面去了，河面还亮着。沿河的步道上，人不少。

退休的公交司机罗建国，六十二岁，坐在一张石凳上，膝盖上搭着一把蒲扇。他的左膝前年爬山时伤过，从那以后走路一轻一重，走不远，所以每天就坐这一张凳。

外卖骑手何磊，二十九岁，骑着电动车从步道边的小路上过来。他手机支架上的屏幕亮着，一单酸菜鱼，显示"剩余四分钟"。

中学数学老师方婉，四十四岁，牵着儿子方小宇走过来。小宇十一岁，读五年级，手里拿着一根刚买的绿豆冰棒。

社区网格员许静，三十八岁，刚从居委会下班，边走边在手机上回消息。她的手机里有七个工作群。

再往前，是一个蹲在台阶上钓鱼的中年人，两个刚跳完广场舞、拎着音箱往回走的阿姨，一对靠在栏杆上拍晚霞的年轻人。

一共十个人，分散在大约五十米的一段岸上。

河边有一段石阶，一直通到水里，平时有人在那里洗拖把。一位七十来岁的老人，穿一件白背心，蹲在最下面一级石阶上洗手。石阶上长着青苔。他起身的时候脚下一滑，整个人往前一扑，进了水。

那一段水不算急，可是石阶下面就是深的。老人在水里扑腾了两下，头沉下去，又冒上来。

第一个看见的是钓鱼的中年人。他"哎"了一声，站起来，手里的鱼竿没放。

两个阿姨听见声音，回头，其中一个尖叫起来："有人落水了！"

这一嗓子，岸上十个人都转过了头。

接下来的事情，前后大约三十秒。

许静第一个掏出手机，拨了一二〇，又想起该拨一一〇，挂掉重拨。她一边拨一边往石阶那边跑，跑了几步停住了，因为她穿着一双塑料凉鞋，石阶上全是青苔。

那对年轻人里的男孩举起手机，镜头对准了水面。女孩拉着他的胳膊，说："你别下去，你别下去。"

钓鱼的中年人把鱼竿伸向水里，够不着，差了两三米。他喊："抓住！抓住！"老人听不见，也看不见那根竿。

方婉一把将小宇拉到身后。她看了一眼水，看了一眼石阶，又看了一眼四周。她会一点游泳，是年轻时在游泳池学的蛙泳，没在河里游过。她没有动。

罗建国从石凳上站起来，膝盖疼得他咧了一下嘴。他往前走了几步，朝石阶的方向喊："谁会水？谁会水？"没有人答。

何磊把电动车刹在步道边上，一只脚撑着地。他往河里看了一眼，又低头看了一眼屏幕：剩余三分钟。他张了张嘴，喊了一声"快打电话"，然后，他的车往前挪了半米，又停下了。

两个阿姨在喊。年轻人在拍。钓鱼的人在喊。许静在打电话。罗建国在问谁会水。方婉在看。

三十秒，十个人，没有一个人跳下去。

这三十秒里，声音是很满的。阿姨的尖叫，钓鱼人的"抓住"，罗建国的"谁会水"，许静对着电话报地址的声音，年轻女孩那句"你别下去"，还有何磊电动车没熄火的嗡嗡声。水里却没有声音。老人每冒上来一次，只是张着嘴，什么也喊不出来。他的一只塑料拖鞋先浮了上来，打着转，往下游漂。

每个人心里，大概都闪过同一句话：已经有人在管了。阿姨在喊，就是在管；许静在打电话，就是在管；钓鱼的人伸了竿子，也是在管。十个人，每一个都看见别的九个人在"做点什么"，于是每一个人做的那点什么，都停在了岸上。

老人是被下游一条挖沙船上的船工拉上来的。那个船工光着膀子，听见岸上喊，把船往这边一撑，跳下去，一手揪住老人的背心，拖到了船帮上。船工不在岸上那十个人里。他也许根本没有想，他就在水上。

老人呛了几口水，被送去了医院，第二天就没事了。

船靠岸以后，岸上的人一下子都动了起来。一个阿姨把自己擦汗的毛巾递过去。钓鱼的中年人和罗建国一起，把老人从船帮上架到石阶上。许静在电话里改口说"人已经上来了"，又蹲下去问老人叫什么、住哪里、家里人电话多少。方婉让小宇站远一点，自己过去帮着把老人的头侧过来，让他把水吐干净。何磊这时候已经走了，单子超了一分多钟。罗建国最后弯腰，从水边捞回了那只漂到草丛里的拖鞋。

那三十秒里一动不动的人，三十秒以后，个个都在做事。

那天晚上，桂花苑的几个业主群里，传开了一段四十几秒的视频，就是那个年轻人拍的。视频底下，有人说："现在的人真冷漠，十几个人看着。"马上有人回："不会水跳下去，就是两条命，你行你上。"又有人说："还是那个船工好，好人有好报。"再有人说："那个洗手的地方早就该装栏杆了，谁管？"吵了一个多小时，散了。

我要请你先停在这里，不忙着下判断。

这十个人里，有坏人吗？

罗建国开了三十六年公交，是出了名的热心人。许静每天处理的事情里，一半是帮人。方婉在县城一中教了二十年数学，眼下带初二，学生逢年过节都来看她。

何磊下雨天送餐，会把餐盒揣进自己的雨衣里。两个阿姨、一对年轻人、一个钓鱼的人，都是你我身边最普通的人。

他们没有一个人笑，没有一个人走开，没有一个人心里不着急。如果你问他们每个人："你想不想救那个老人？"每个人都会说："想。"

可是，善没有在岸上发生。

这里的"善"，我说得很具体：不是"心里想救"，而是老人从水里上来了，并且是因为岸上的谁做了什么而上来的。这件事，在那三十秒里，没有在岸上发生。它发生在河上，发生在一个刚好在水上的人身上。

所以这本书的问题，不是"今天的人还有没有善心"。善心大概一直都有，那天傍晚岸上就有十份。这本书的问题是：**今天的善，为什么很难发生了？**

◆ 序2　落水的若是自己的孩子

回家的路上，小宇一直没说话。走到桂花苑门口，他忽然问："妈妈，你会游泳，你为什么不下去？"

方婉愣了一下，说："河里和游泳池不一样。妈妈下去了，你怎么办？"

小宇想了想，说："哦。"他好像接受了这个答案，又好像没有。

那天晚上，方婉很晚才睡。

她不是在想那段视频底下谁吵赢了。她在想一个问题，一个她自己也不太愿意想下去的问题：如果当时掉进水里的，是小宇呢？

答案她是知道的。她会跳。她大概在想清楚之前，人就已经在水里了。她那点泳池里学的蛙泳够不够用，水有多深，石阶滑不滑，她跳下去以后谁来管岸上的事——这些问题，一个都来不及想。

这是我构想的一个夜晚，可这样的念头，许多做过父母的人都有过。

我要先把话说在前面：这本书不劝任何一个不会水的人跳河。救人有救人的办法，递一根竿子、扔一块泡沫板、喊住一条船，都是救。不会水硬跳，可能是两条命。方婉那天没有跳，按常理说，是对的。

可是，请注意她半夜里撞见的那件事。

同一个方婉，同一颗心，同一段河，同一身不太够用的游泳本事。只换了一样东西——水里的那个人——她的整套计算就不见了。不是算出了"应该跳"，而是根本没有算。

那天傍晚，她其实算了很多。算得也都在理：小宇在身边，她下去了谁看着他；她没在河里游过；岸上有好几个男人，比她更合适；已经有人打电话了。每一条单拿出来，都挑不出毛病。等这些在理的念头一条条过完，三十秒已经过去了。

如果善是心里现成的一样东西，那么方婉心里的善，傍晚和半夜应该一样多。它没有变多，也没有变少。变的是别的东西。

我们再把这个"换一个人"的想法，放到岸上别的人身上试一试。

假如水里是何磊的外婆。那块写着"剩余三分钟"的屏幕，还拦得住他吗？大概一眼都不会再看。可那天，那三分钟就是一道看不见的线：超时要扣钱，差评要扣分，这一单晚了，下一单也连着晚。那一刻要不要停下来，不完全由他自己说了算，有一套算法替他先说了一半。

假如水里是罗建国的老同事，一个跟他搭班开了二十年车的人。罗建国的膝盖还是那个膝盖，可他不会只站在那里问"谁会水"。他会去找竿子，去拆步道边的什么东西，去做点什么。那天他没有，不是因为他不想，是因为水里那个人，他不认识；不认识的人出了事，他这几年有他自己的顾虑。

三个人，三种卡法。

何磊卡在：那一步选择，还在不在他自己手里。有一套规则替他先算好了，留给他的缝很窄。

罗建国卡在：水里的那个人，在不在他的场子里。不认识，不熟，没有来往，于是他心里那本账，先把自己可能吃的亏算到了最小。

方婉卡在：她的评估太早、太完整了。做之前，先把每一步都想清楚，想清楚了，脚也就不用动了。

我先把这三样东西用最白的话记下来，后面整本书都要用：**缝、人、落地**。

缝，是说在规则、流程、算法之间，还有没有留给一个人说"这次算了，先救人"的那一点空。

人，是说对方在不在我的场子里。是一个有来有回、有点熟悉、我和他之间有过时间的人，还是一个站在我的世界外面的陌生影子。

落地，是说评估是跟在"做"后面，做了再看、看了再改；还是挡在"做"前面，没评估完就不许动手。

落水的若是自己的孩子，这三道口子同时是开着的：没有哪套规则能拦住一个母亲，孩子就在她的场子正中间，她的评估根本来不及挡到前面去。所以善一下子就发生了，快得像没有经过任何人。

而那天傍晚，对岸上的十个人来说，这三道口子，至少都堵上了一道。

还有一件事值得一提：那三十秒一过，船工把人拖上了船，岸上的人个个动了起来。人还是那十个人，心还是那十颗心。可是老人一到了石阶上，就成了一个就在脚边、看得见、摸得着、等着人扶的人；伸手已经不会让谁吃什么亏；该怎么帮，也不用再预先评估，眼前就是：头侧过来，把水吐出来，毛巾递过去。对留在岸上的人来说，口子一下子开了，善也就一下子出来了。只有何磊那一道缝没有开，他已经被那一单带走了。

这本书要做的事，就是把这三道堵一道一道拆开看：它们是怎么堵上的，为什么今天堵得特别厉害，又有什么样的矛盾，会让它们松开。

◆ 序3　本书怎么读

先说这本书的一句话判断：**善难发生，不缺善心，缺的是缝、人和落地。**

说得长一点：善不是一个人心里现成的东西，它是在人与人之间、在条件里一来一回走出来的。今天善难发生，不是人心坏了，是让它发生的三道口子被堵住了。

这句话是能错的。如果有一天我们看到，在缝、人、落地三样都齐全的地方，善照样不发生，而且一再不发生，那这本书的判断就错了，就得承认还有一样我没有看见的东西卡在那里。这本书最后一章，会专门讲它可能怎样错。

全书分六编。

第一编讲"善是发生"。先拆掉一个老习惯：我们总把善放在事情发生之前，说它是一颗善心、一份良知、一种义务。第一章拆这个习惯；第二章用摸、听、看三种最平常的感觉，讲清楚一件事是怎样"发生"的；第三章讲善的三个落点：落在对方身上的那一头，来回走着的那一段，落在行善者自己身上的那一头。

第二编是全书的主干，一道堵一章：第四章讲"没有缝"，第五章讲"没有人"，第六章讲"没有落地"。沙河边的那三十秒，会在第五章里被一帧一帧地重新放一遍。

第三编看三道堵怎样撞在一起，撞出比任何一道都更难松开的局面；再把所有能堵的地方挨个扫一遍；最后看今天的技术世界，为什么能让三道堵在一个点上同时合拢。

第四编回到古人和一位德国哲学家：孟子、荀子、朱熹、王阳明和康德。他们都是想善想得最深的人。这本书要先讲足他们看对了什么，再指出他们停在了哪里。

第五编讲出路。善不是只有一种长法，书里分出六条路，每条路配一个日常的做法，也配一个它会怎样失败的样子。

第六编收在三把钥匙上，然后老老实实讲这本书会怎样错。

为什么书名里有"今天"两个字？因为三道堵不是今天才有的。孟子、荀子那个年代，也有人见了落水的不伸手，也有人做事前先算账。可今天有一样东西是从前没有的：规则、流程、算法、评分、风险评估，被做成了一张又细又密的网，铺进了每个人每一天的手机、工作和日常里。从前一道堵要靠人一点一点自己堵上，今天它是被设计好、预装好、每天自动运行的。这本书不说技术是坏东西，技术让很多事变得又快又准；这本书只说，同样的精确，落在善身上，会把善需要的那几道口子一并收紧。

几个读法上的约定。

一，随身带三个问题。 读任何一章，碰到任何一件"该有善、却没有善"的事，都可以问：这里的选择那一步，还在不在人手里？对方在不在我的场里？评估是跟在"做"后面，还是挡在"做"前面？这三问，就是缝、人、落地。

二，书里的人是构想的。 罗建国、许静、何磊、方婉、方小宇，还有后面会出场的独居老人陈伯、在互联网公司做风控的周蔓，都是我构想的人物，桂花苑和沙河也是构想的。他们会在不同的章里反复出现，像几个陪你读书的邻居。一个故事在书里只当一次主角，别处只回头提一句。

三，术语放在括号里。 这本书背后有一套方法，叫 SDE 发生学。正文尽量用白话讲，必要时把术语放在括号里，比如：一件事一层层显出样子来（SDE 叫"显露"，记作 S）。你完全可以跳过括号读下去。

四，每章末尾有两行小账。 第一行记：这一章里，善卡在哪一道堵上。第二行记：善落在对方身上的那一头、来回走着的那一段、落在行善者自己身上的那一头，这一章里谁显出来了，谁断掉了。读完一章，看一眼小账，就知道这一章走到了哪里。

五，书里引用的话都有来处。 引到德麦国际已出版的其他 SDE 专著，会注明是第几号、第几章；引到古人或学者，只转述大意，不替任何人编原话；拿不准的，会老老实实标出来。凡是我构想的场景，都会写明"这是我构想的"。

六，三件事这本书不做。 不给任何人做心理或医学上的诊断；不对任何法律、政策表态，写到"好人法"、监控这些，只讲它们怎样改了人和人之间的格局，不评该不该立；书里说到的任何读数，都不拿去给人打分、考核、排名。善一旦被拿去评比，就离它自己很远了，这一点，后面会讲到。

最后一句。沙河边那三十秒，我们会回去很多次。每回去一次，希望你看见的都比上一次多一点：不只是十个人没有跳，而是那三十秒里，有哪几道看不见的口子，正一道一道地合上。

第　一　编

善是发生

编　序

第一章拆掉一个大家共用的前提：善心、良知、义务，都把善放在发生之前。第二章用触觉、听觉、视觉三种感觉，把显露、差异序列、特征纠缠讲到手边。第三章把善摆进三个号位：落在对方身上的客体善、来回走着的善行、最后才亮起来的主体善；再说义务怎样是一层沉淀。

01

第1章

善心、良知、义务：都把善放在发生之前

这一章的问题

我们平常说一个人"善"，说的是他心里有一样好东西，碰到事情，这样东西就拿出来用。善心、良知、义务，名字不同，都是这个意思：善在事情发生之前，就已经在那里了。真是这样吗？如果善早就在那里，沙河边那十份善心，为什么一份也没有落到水里？

◆ 1.1 "他这人本来就善"

罗建国开了三十六年公交车。这是我构想的人物，序里你已经见过他坐在河边的石凳上。

他开的是县城的3路车，从火车站开到城南的老菜市场，一趟四十分钟，一天跑七八趟。三十六年里，这条线上的老乘客都认识他。

关于罗师傅，3路车上流传着不少小事。

早上七点那一班，车到二中门口，常有学生边跑边招手。别的司机关门就走，罗建国会多等五六秒，等最后一个孩子跳上来，再关门。有人嫌他耽误时间，他说："五秒钟，又不是五分钟。"

驾驶座底下，他常年塞着一卷塑料袋和一小瓶风油精。晕车的老人上来，他头也不回，把袋子往后一递。

菜市场那一站，有位眼睛不好的老人，每周二、周五去买菜。罗建国记得他的日子。到了站，他会把车停得离站台近一点，等老人摸着扶手下完最后一级台阶，才把门关上。

我们把早上七点那五秒钟放慢来看。

车停在二中门口，最后一个乘客刷完卡。罗建国的右手已经搭在关门的按钮上。这时候，后视镜的角上，有一个小点在动。那个点越来越大，是一个蓝白校服；再近一点，是一个书包在背上一颠一颠；再近，车窗外传来一声变了调的"等一下"。他的手指在按钮上停住了。孩子跑到车门口，一只手扒住门框，一脚踏上来，喘得说不出话。门这才关上。

这五秒里，没有哪一刻是罗建国"决定要善"的。是一个点、一件校服、一个颠着的书包、一声"等一下"，一个接一个地出现，等的那个动作，也就跟着一点一点显出了样子。手指在按钮上那一停，里面缠着很多东西：这孩子他见过，上周也是这个点跑来的；这一站晚几秒，后面的站赶得回来；他自己的孙子也在读初中。把这些都拿掉，只剩一颗"善心"，那根手指大概就按下去了。

乘客们说起他，总是一句话："罗师傅这人，本来就善。"

这句话听起来是夸奖，也像是一个解释：他为什么多等五秒？因为他本来就善。他为什么递塑料袋？因为他本来就善。好像在罗建国的胸口里，有一口装满了善的井，什么时候要用，就打一桶上来。

可是故事还有后半截。

罗建国退休以后，这几年，他自己常说一句话："不敢管闲事了。"菜市场门口有人吵架，他绕开走；路边有人推不动车，他看一眼，接着走自己的。至于为什么"不敢"，他有他的经历和顾虑，第五章会细讲。

上个月有一件小事。菜市场门口，一位提着一兜散鸡蛋的老人，塑料袋底子忽然破了，鸡蛋"啪啪"掉了好几个在地上，剩下的还在往外溜。老人一只手兜着袋底，一只手不知道往哪里放，弯不下腰。罗建国就站在三四步外。他看了几秒，手伸进口袋，摸到一个叠着的塑料袋，又抽了出来，没递过去。他转身走了。回家的路上，他心里一直不太舒服，跟老伴说："我以前不是这样的人。"

这句话很有意思。他没有说"我心冷了"，他说"我以前不是这样的人"。好像那个会把塑料袋往后一递的罗建国，是 3 路车上的那个他；下了车，那个人就不太出得来了。

这里只问一句：

如果善是他胸口里那口井，井到哪里去了？

对这个问题，通常有两种现成的回答。

第一种说：他变了。人老了，心冷了，被社会上的事寒了心，那口井慢慢干了。

第二种说：他本来也没有那么善。开车时多等五秒，是工作需要，是职业习惯，算不得真善。

两种回答方向相反，前一种替他惋惜，后一种拆他的台。可它们有一个共同的地方：都把善当成罗建国身上的一样东西。前一种说这东西变少了，后一种说这东西本来就不多。不管多少，善都是一样装在他里面、可以称一称的东西。

我们换一个看法，不往他的胸口里看，往3路车里看。

那五秒钟是怎么来的？首先，车是他开的。门什么时候关，那一下按钮在他手里。公司当然有准点的考核，可早高峰晚个五秒，没有人追究，这一点余地，是一条线开了三十六年的老司机心里有数的。选择那一步，还在他手里。

其次，那些人是他认识的。跑来的学生，天天是那几张脸；晕车的老人，坐过他好多回车；周二周五买菜的那一位，他连日子都记得。三十六年的同一条线，把这些人一个一个"缠"进了他每天的日子里。他们不是街上随便一个陌生人，是他车厢里的人。

再次，他做了，马上就落了地。孩子跳上来，喘着气说一声"谢谢叔叔"；老人接过袋子，点点头；那位眼睛不好的老人下完台阶，回头朝驾驶座挥一挥手。做完就有回应，有回应，下一回就做得更顺手。他不需要先想清楚"多等五秒的利弊得失"，再决定等不等。等，是做着做着，做熟了的。

还有一件事，可以拿来对照。罗建国退休那年，接他班开3路车的是一个二十来岁的年轻司机。头几个月，年轻人开车急，到站一停，人一上齐，门一关就走。有乘客私下抱怨："这孩子心硬。"

一年以后，同样是早上七点那一班，有人看见那个年轻司机在二中门口多等了几秒。

他的心是在这一年里"变软"了吗？也许。可更具体的是：一年里，他开始认识那几张跑来的脸了；他知道晚这几秒没人追究；他有一回等了，一个孩子跳上车冲他

敬了个歪歪扭扭的礼。车厢还是那个车厢，路线还是那条路线，可是"多等五秒"这件事，在他手里也一点一点地发生了。

那么，罗建国退休以后呢？他手里没有了那个按钮，街上没有了他认识的那几张脸，管了闲事，也不一定有人回头挥手，说不定还要惹上一身麻烦。不是那口井干了，是让善发生的那几样东西，一样一样都不在他手边了。

所以"他这人本来就善"这句话，乍一听，是一个解释。仔细一听，它什么也没有解释。

它解释不了：为什么同一个罗建国，在车上善，到了街上就"不敢"。它解释不了：为什么一个"心硬"的年轻司机，一年以后也开始多等五秒。它更解释不了：沙河边那十个人，个个都"本来就善"，为什么善一份也没有落到水里。

我们可以把这句话放到不同的处境里，看看它各自漏掉了什么。

在3路车上，手里有按钮、车上有熟人、做了就有回应，"他本来就善"不是错话，只是一句多余的话：善确实发生了，可让它发生的，是那个手里有余地、身边有熟人、做了就落地的处境，不是一口提前装好的井。

在退休后的街上，手里没有余地、眼前没有熟人、伸手怕惹麻烦，"他本来就善"就成了一句尴尬的话：它只能把善没有发生，解释成人"变了"，于是我们去怪他心冷，却看不见处境已经换了三样。

在接班的年轻司机身上，一开始"心硬"、后来"变软"，"他本来不善"就成了一句冤枉人的话：它把一件正在一点点发生的事，提前判了死刑。

三种处境，一个"本来"。这个"本来"，在第一种处境里多余，在第二种处境里遮蔽，在第三种处境里冤枉人。

"本来"这个词还有一个更隐蔽的后果：它会改变我们找办法的方向。既然善是有的人本来就有、有的人本来就少，那么想让一个地方多一点善，最省事的办法就是去找"本来就善"的人：选一个热心的楼长，评一个好人榜样，招一批心地好的志愿者。这些人当然是宝贵的。可这样一来，善就成了少数几个人的事。他们累了、老了、搬走了、"不敢管闲事"了，那个地方的善也就跟着没了。罗建国退休，3路车上并没有少掉一个善人，接班的年轻人一年后也学会了等。少掉的，是那条线上三十六年攒下的熟脸和余地，而这些，换一个司机，要从头一点点再攒。

也许有人要替"本来就善"说句话：总有些人，在哪里都比别人热心，换了单位、换了城市，还是那样。这不是说明善确实是他身上的东西吗?

这个说法有它对的地方。人是有"底色"的，有的人确实比别人更快伸手，而且在不同的地方都快。我不否认这个。我只想问：这份底色是从哪里来的？一个人小时候家里常有人来借东西、还东西，长大以后，他对"有来有往"就比别人熟；一个人二十岁时伸过一次手，被人好好地谢过，三十岁时再伸手，就比别人顺。底色是真的，可底色也是一层一层长出来的，只是长得早、长得久，看起来像是天生的。把长出来的东西说成"本来就有"，就把它怎么长的那一段，一笔抹掉了。

我不是说罗建国这个人没有分量。三十六年里，他确实比很多人更容易多等那五秒，这份"更容易"，是真的。可这份"更容易"从哪里来？是他天生带来的，还是三十六年同一条线、同一群人、同一个按钮一点一点养出来的？这个问题，第三章会接着讲。

这里先记住一件事：说一个人"本来就善"，听起来像是在讲道理，其实是把一个问题，换了个说法，又递了回来。

这种把问题换个说法递回来的做法，有人早就笑过它。下一节，我们去看一个三百多年前的笑话。

◆ 1.2　安眠药的催眠力

法国有位写喜剧的莫里哀，晚年写过一出戏，叫《无病呻吟》。戏的末尾，有一段嘲弄当时医学界的场面：一群穿袍子的医生，考一个想当医生的学生。主考官问他：鸦片为什么能让人睡着？学生郑重其事地回答，大意是：因为鸦片里有一种"催眠的力"，它的本性就是让人的感官昏沉。考官们齐声叫好，说答得好，答得好，这个人配进我们这一行。〔待核：剧中原文为拉丁文的打油诗，此处只转述大意〕

台下的观众笑了三百多年。笑的是什么？笑的是这个回答什么也没回答。"鸦片为什么让人睡着？""因为它有让人睡着的力。"问题原样递了回来，只是换上了一个更像学问的名字。

我们说"他为什么多等五秒？因为他本来就善"，和这位学生说的，是同一种话。

你也许觉得，日常说话，何必这么较真。那我们来看看，这种话放进一张表格里，会变成什么样子。

许静是桂花苑所在社区的网格员，这是我构想的人物。每年年底，社区要往街道报几个"好人好事"。报的时候要填一张表，表上有姓名、年龄、住址，有"主要事迹"一栏，还有一栏，叫"事迹的思想根源"。

许静填过好几年这张表了。"主要事迹"好写：某年某月，某某帮独居老人换了煤气罐；某某在暴雨天把被困在车库里的车推了出来。"思想根源"那一栏，她一开始不知道写什么，后来看了前几年留下来的表，就照着写："该同志心地善良，乐于助人，具有朴素的善心。"

年年这么写，表格年年通过。

有一回，她填到一半，停下来想：这一栏，其实就是那位学生的答案。"他为什么帮人？因为他有乐于助人的心。"换了一个更正式的名字，问题原样递了回去。

她还注意到另一件事：这张表上，没有一栏问"当时谁在旁边""他和被帮的人认不认识""那件事以后，两个人有没有再来往"。表格只要一个"根源"，而且把根源默认放在了做好事的那个人心里。至于那件事是在什么样的人和人之间、什么样的时候、怎么一来一回做成的，表格不问，也装不下。

许静没有改那张表，那不是她能改的。她只是从那以后，填"思想根源"那一栏的时候，会多想一下。

这样的话，我们每天都在说。孩子考得好，"因为他聪明"；孩子不肯做作业，"因为他懒"；一对夫妻吵架，"因为性格不合"。每一句都像是找到了原因，其实只是给结果起了个名字。起了名字，问题就像是结了案，没有人再往下追：聪明是怎么来的？懒是在什么时候、什么事情上，一点点出现的？这种话最舒服的地方，就在于它让人不必再想了。

许静后来碰上过一件事，让她对那一栏更犹豫了。

那年她要报的是小区门口一位修鞋的师傅。师傅在那个路口摆了十几年摊，附近二中的学生自行车没气了，推到他那里，他从来不收钱，拿气筒打两下就让走。有几回下大雨，学生把车寄在他的雨棚底下，第二天再来取，他就守着摊子多待一个钟头。许静去核实事迹，顺口问了一句："师傅，您为什么一直这样做？"

师傅愣了一下，好像没听懂这个问题。他说："他们天天从我摊子前过，打个气的事。"想了想，又补了一句："有个孩子，从初一推到高三，去年考上大学，还专门来说了一声。"

许静拿着笔，不知道这两句话该怎么写进"思想根源"那一栏。师傅说的不是心，是一条路口、十几年、天天路过的孩子、打两下的气，还有一个从初一推到高三、最后回来说一声的人。这些东西，表格没有格子放。最后，她还是写了"心地善良，乐于助人"。

你可能会说：说一句"他心善"，不过是一个顺口的说法，有什么害处?

害处是有的，而且不小。

第一个害处：善没有发生的时候，我们只剩下一个解释，就是"心坏了"。序里那段视频底下，有人说"现在的人真冷漠"，这话的底子，就是"善在心里"：善没有落到水里，那一定是十个人心里的善不够。往下推，就成了"人心不古"，一代不如一代。这本书的判断恰恰相反：岸上的十颗心，并没有坏，坏的是让善发生的那三道口子。可是，只要我们把善放在心里，我们就只能看见心，看不见口子。

第二个害处：既然善在心里，要让善多起来，办法就只剩下往心里装。讲道理、树榜样、喊口号、开表彰会，这些事有没有用？有一点用。可它们都在往那口"井"里灌水，而那三道口子，一道也没有碰到。灌了一年的水，到了河边，口子还是堵着的。

那么，把善放在心里，是不是只是普通人说话不讲究？不是。这个习惯，在最认真想过善的那些人那里，也有，而且想得更深、更精巧。

德麦国际第 509 号专著《儒家思想体系的六路径大解构》，第 25 章重读了孟子和荀子那场有名的人性之争。那一章的要点是：孟荀都把善当成现成的东西，一个放在里面，一个放在外面。孟子说性善，善像是种子里早就画好的图纸，人只要照着长；荀子说性恶，善要靠礼义从外面一刀一刀地刻，像一个模具。一个在里面，一个在外面，方向相反，却共享一个没说出口的前提：善是一样现成的东西，要么先放在种子里，要么先放在模具里。

这里要先讲公道话。孟子看对的东西很多。第 509 号同一章就讲足了他的好处：他说"人皆可以为尧舜"，把善的资格平等地分给了每一个人；他说的四端是"端"，是开头，是苗头，要"扩而充之"，不是一座现成的宫殿；他讲"牛山之木"，

一座山被天天砍、天天放牛羊去啃，就秃了，可见他自己承认，善是会被养坏的。孟子并不天真。

荀子也一样，要先讲公道话。他说"人之性恶，其善者伪也"，这个"伪"不是虚伪，是"人为"：人做出来的。他看到了一件孟子没有讲足的事：善要靠学、靠做、靠一天一天地积，不是想有就有的。第 509 号说，荀子把礼义怎样一步一步造出人的样子的那份次序，写成了儒家里最硬的一份。

只是在孟子那里，那个开头本身从哪里来，他交给了"天"，说是"天之所与我者"，不再往下问。

到了王阳明，这个开头变得更现成了。孟子的端还要扩，阳明的良知已经是一个完整的东西，工夫只是把遮住它的东西擦掉。第 509 号读阳明时，有一个很好的说法：阳明讲良知"自然"，可那种自然，是练熟了的自然，不是天然的自然。第 509 号在那里举过一个例子：一个切了二十年肉丝的老师傅，刀快得看不清，学徒说他"天生就会"，师傅自己知道，那是刚来时手上全是口子、一盘一盘切坏了又调整换来的。阳明把练熟以后的样子，说成了本来就有的东西。公道地说，阳明自己一生吃了很多苦，他也讲"事上磨练"，他走过的路，比他的主张丰富得多；可他的主张一旦说成"良知本来具足"，后来的人就容易跳过那一段苦，直接去找一个现成的良知。

再往西看，德国哲学家康德想得更彻底。他不太信一时的心热，他认为，一件事有没有道德上的分量，不看你做的时候心里暖不暖，看你是不是出于义务去做；而义务，是理性自己给自己立下的、对任何人都成立的法则，用不着从经验里学来。这一套想法有它很硬的地方：善不能只凭心情，不能今天心情好就扶，明天心情差就不扶；"换成任何人在我的位置上，都该这么做"，这是一个很有用的检验。这些，第十一章会讲足。

可是你看，康德也把善放在了事情之前。只不过他放的不是一颗心，而是一条先天的法则。这本书的读法是：义务确实有，人确实会觉得"这事我不能不管"，可这份"不能不管"，是一次次做、一次次被回应、一代一代传下来以后，沉淀下来的东西。康德把这层沉淀，当成了起点。

善心、良知、义务。一个说在心里，一个说本来完足，一个说是先天的法则。三个名字，三种讲法，各有各的深刻，可都做了同一个动作：**把善放在了发生之前**。

把善放在发生之前，善就成了一样"东西"，于是只剩下两种问法：这东西有没有？这东西多不多？而我们真正想问的那个问题，"它是怎样在两个人之间、在一个具体的傍晚、在一条具体的河边，走出来或者走不出来的"，就没有地方问了。

今天还有一种更柔和、更时髦的说法，听上去已经不把善放在发生之前了：每个人心里都有一颗善的种子，"环境"好，它就发芽；"环境"坏，它就枯萎。这话比"本来就善"讲究多了，它承认了要长，承认了外面的东西有用。可是请注意，它仍然偷偷放进了一台先装好的机器：那颗种子。种子里早就有了要长成什么的图纸，那个"环境"只是浇水的壶。善怎么长、长成什么样，仍然是种子说了算，外面的一切只能决定长得快一点还是慢一点。这和孟子的"端"、荀子的"模具"，换的只是比喻，没换那个动作。

那么，如果善不在发生之前，它在哪里？下一节，我们去看一样大家都很熟悉的东西：火。

◆ 1.3　火不在木头里

我们来设想一个场景。这是一个构想的场景，可在湖南的乡下，许多上了年纪的人都做过这件事：冬天的早上，在灶屋里生火。

天还没亮，灶膛是冷的。你从柴堆里抽出几根干柴，又抓一把松毛（干了的松针）或者一把稻草，塞在最底下。柴不能压实，要架起来，一根搭一根，中间留出空。然后划一根火柴。

火柴头"嚓"一声亮了，凑到松毛底下。松毛先卷起来，冒一缕青烟，一点红从边上爬开。这时候最要紧：火很小，一不小心就灭。你得低下头，凑近灶门，对着那一点红，轻轻地、长长地吹一口气。不能猛，猛了会吹灭；不能停，停了它就缩回去。

吹着吹着，红变成了火苗。火苗先是蓝的，贴着松毛走；接着舔到了细柴，"噼"地响一声，变成黄的；再往上，粗一点的柴也接住了，火苗一下子窜高，灶膛里一亮，一股热扑到你脸上。你直起腰来，往里添一根大柴。火生起来了。

现在问一个看起来很傻的问题：火在不在木头里？

说"在"的人，理由很充分。木头能烧，石头不能烧；干柴好烧，湿柴难烧。这说明木头里本来就有一种"能烧"的东西。有人管它叫"可燃性"，有人干脆说"火就藏在木头里，只等你把它点出来"。

说到这里，你大概已经听出来了：这和"善在心里"是同一个说法。木头里藏着火，人心里藏着善；生火是把木头里的火"点出来"，行善是把心里的善"拿出来"。

可是，回到那个冬天的早上，一步一步地看。

那堆柴放在柴房里一个冬天，它烧起来过吗？没有。木头在那里放一百年，也不会自己冒出一个火苗。

柴压得太实，不留空，火柴凑上去，松毛烧完了，柴还是黑的。空气进不去，火就没有路走。

柴是湿的，火柴划了五根，冒了一屋子烟，火还是生不起来。

你不吹，那一点红缩回去，灭了；你吹得太猛，它也灭了。

生不起火的时候，人最常说的一句话是："这柴不行。"很少有人说"我柴架得太实了"，或者"今天灶屋里太潮了"，或者"我刚才那口气吹急了"。怪柴最省事，柴不会还嘴。这和善没有发生时，人们说"现在的人心不行了"，是同一种省事。柴有时候确实不行，人心有时候确实冷，可是一屋子烟里，往往还有好几样别的东西没有到位。

所以火是从哪里来的？它不是从木头里"出来"的。它是在干柴、留出的空、一根火柴、一口不猛不停的气、还有那个蹲在灶门前的人之间，一下一下走出来的。拿掉其中任何一样，火都不来。说"火在木头里"，就是把这一大串东西，全部塞进了木头，好像别的都只是"帮忙"。

我要把话说公道。木头确实有它的分。石头怎么吹也吹不出火来。这份"分"，是真的。可"木头能烧"和"木头里有火"，是两句完全不同的话。前一句说的是：在一些条件下，火能在木头上发生。后一句说的是：火已经在木头里了，条件只是把它放出来。前一句是在说发生，后一句是在说一样藏着的东西。

也许有一位学过物理的读者会站出来，替"火在木头里"说一句更硬的话：木头里确实储着能量。一斤干柴烧完，放出多少热，是可以算出来的。这些能量，在火柴划下去之前，难道不是早就在木头里了吗？

这个反驳很有力，而且它说的是对的。木头里确实存着能量。可是请注意两件事。

第一，存着的能量，不是火。火是一件正在走的事：要有空气不停地进来，要有温度一直顶在那里，要有一层烧过去、引着下一层。能量在柴房里存一百年，那一百年里一次火也没有。"存着能烧的东西"和"正在烧"，中间隔着整整一个发生。

第二，更有意思的是：木头里那份能量，又是从哪里来的？是那棵树活着的几十年里，一年一年晒着太阳、喝着雨水、在风里摇着，一点一点存进树干里的。你今天在灶膛里看到的那团火，烧的其实是那棵树几十个夏天攒下来的阳光。连"木头里本来就有的东西"，也不是本来就有，它是早先一场又一场的发生，沉在了木头里。

所以，就算退到最硬的那一步，"本来就有"也站不住：它要么还没有发生，要么是早先发生过的东西沉下来的。

孟子有一个很美的比方，正好用火。他说，人身上的四端，只要懂得扩充，就会像火刚刚烧起来、泉水刚刚涌出来那样。德麦国际第 354 号专著《心的发生学导论》第 7 章读这一句时，有一个很细的读法：孟子的"端"，可以读成一件事刚刚显露出来的开头，就像火刚刚烧起来的那一点。注意，孟子说的是"火之始然"，火刚刚烧起来，而不是"木头里的火"。那一点火苗，已经是发生了的东西，已经是松毛、空气、火柴和吹气的人一起走出来的第一步。孟子的比方，比他自己的理论更靠近发生；只是他后来把那一点开头的来处，交给了"天"。

我们再回到灶门前，看一看生火的人在那几分钟里，经历了什么。

他的脸贴近灶门，火还没起来的时候，是冷的；那一点红亮起来，脸上先感觉到一丝暖；火苗窜上去，热一下子扑过来，他本能地往后一仰。这是摸到的。他的耳朵里，先是火柴"嚓"的一声，然后是松毛细细的"滋滋"声，再然后是细柴"噼"的一响，最后是灶膛里呼呼的风声。这是听到的。他的眼睛里，先是一缕青烟，然后是一点红，然后是蓝苗、黄苗，最后整个灶膛亮起来，照见他自己的手。这是看到的。

在这几分钟里，并没有哪一刻是"火出现了"。火是一层一层显出来的：一缕烟，一点红，一朵蓝苗，一团黄火，一灶膛的亮。每一层都接在上一层后面，前面一层不到，后面一层就不来。中途你要是停下来看，看到的不是"还没有火"，而是火正走

到某一步。（SDE 把这种一层层显出来的样子叫"显露"，记作 S；把冷到暖、静到响、暗到亮这一个接一个的差别叫"差异序列"，记作 D；把柴、空气、吹火的人、那个冬天早上缠成一团、拆不开的样子叫"纠缠"，记作 E。三样不是三件事，是这一口气里同时在走的一件事。下一章会用三种感觉把它们讲透。）

还有一样，是"火在木头里"这个说法最看不见的。

火生起来以后，灶膛热了。热的灶膛，再添柴，就比冷的时候好着得多。做完早饭，懂行的人会"封火"：用一层灰把还红着的炭盖上，留一点火种，压着慢慢地闷。到了中午，扒开灰，吹一吹，火又起来了，不用再从松毛和火柴开始。

旧时的乡下，还有借火的事。谁家的火种灭了，就拿个破瓦片，去邻居家灶里夹一块红炭回来。一家的火，就这样点着了另一家的灶。

这两件事说明，火不只是在某一刻发生，它发生过以后，会回头改变下一次发生的起点。热的灶膛，是早上那一把火留下的；封着的火种，是上一顿饭留下的；邻居家的那块红炭，是别人家的火留下的。这些"留下的"，看上去好像是"本来就有"的，你中午扒开灰就有火，好像火一直都在那里。可它不是本来就有的，它是早上那一把火，一层一层沉下来的。

善也有这样的"火种"。一个人小时候被人帮过、帮过人，被好好地回应过，长大以后，碰到要伸手的事，就比别人起得快。一个小区里有过几回邻里互相搭把手的事，下一回再有人有难处，大家就比别的小区更容易聚过来。这些"更快""更容易"，看上去像是这个人"本来就善"，这个小区"民风本来就好"。可它们是被一次一次的善，沉淀出来的火种。康德说的义务，那种"这事我不能不管"的沉甸甸的感觉，也可以这样读：它不是先天放在那里的，它是很多次火、很多代人的火，一层层沉下来、压实了，才变得像是从来就有。这一层，第三章会细讲。

所以，在灶门前的这几分钟里，我们可以把"火在不在木头里"这个问题，分开来回答。

就木头这一头说，火不是藏在里面等你放出来，而是木头的干、松、可燃，让火有了能在它身上走的路。就留出的空和吹进去的那口气说，火不是一个现成的东西被风送了出来，而是有了空、有了一口不猛不停的气，那一点红才有路往前走。就蹲在灶门前的那个人说，火不是他从心里拿出来的，可是离了他那一低头、一口

气，火也不来；而火起来以后，他也成了一个"会生火的人"，下一回手更稳、气更匀。

换成善，也是一样。人心的那份"能"，像木头的可燃，是真的，可它不是善本身。善要在一个留了空的地方、一口接住的气里、一个弯下腰的人手上，一下一下地走出来；走出来以后，又沉成下一回的火种。这本书说的三道口子，缝、人、落地，就像柴要架空、要有人吹、火要落到柴上，少一样，火柴划得再亮也是白划。

第 509 号第 25 章收在一个很好的比喻上：树的年轮，不是种子里画好的，也不是刀刻上去的，是一年一年在树身上长出来的。火和年轮说的是同一件事。

可是火生起来了，到底怎么算"有了善"？是那个人蹲下去吹气的那份心，还是灶膛里真的亮起来了？下一节，我们把这个问题问到底。

◆ 1.4　善是善果，不是善心

这是我构想的人物：陈伯，七十八岁，独居，住桂花苑 5 栋一楼，老伴去世三年了。还有序里见过的外卖骑手何磊。

5 栋的楼道灯坏了。坏的是一楼进门那一盏。5 栋的一楼架得高，进门是七级水磨石台阶，台阶上去是个拐角。白天不要紧，一到晚上，那里黑得伸手不见五指。

灯坏了的第三天晚上，何磊给 5 栋四楼送一份炒粉，一手拎着袋子，一手举着手机打光，上台阶的时候脚下一空，膝盖磕在了台阶边上。炒粉没洒，他的膝盖青了一块。回到车上，他在桂花苑的业主群里发了一句："5 栋一楼的灯坏了，晚上很黑，大家小心，我刚才差点摔了。"

群里很快有了回复。有人说："是啊，坏了好几天了。"有人说："早就该修了，物业呢？"有人说："我家老人晚上都不敢下楼。"还有一个人说："我前天就想说的，一直没顾上。"

许静看到了。她是网格员，这件事归她报。她在手机上的"事件上报"系统里，填了一单："5 栋一楼楼道照明故障，存在安全隐患，请物业尽快处理。"系统回了一个状态："已受理。"

然后，就没有然后了。一天，两天，一个星期。灯还是黑的。

这一个星期里，陈伯晚上没有出过门。他以前吃了晚饭，喜欢到楼门口坐一坐，看人下棋，听人聊天。灯坏了以后，他怕那七级台阶，就待在屋里看电视。

第八天，罗建国来 5 栋找一个老同事下棋，下完棋出来，在楼道口摸黑踩了个空，幸好扶住了墙。他嘟囔了一句，第二天上午，自己去五金店买了一个灯泡，十二块钱，又从家里扛了一个铝合金梯子过来，把那盏灯换上了。

晚上，灯亮了。

在继续往下讲之前，我想请你数一数：在这件事里，有多少份"善心"？

何磊在群里提醒大家，是一份。群里那几个回复"早就该修了""我家老人不敢下楼"的人，心里都盼着灯亮，也是善心。那个说"我前天就想说的"的人，善心早在前天就有了。许静填了上报单，是她的职责，也是一份心。至于罗建国，他换灯泡的那份心，和前面这些人比，不见得更多。

如果善是善心，那么这件事里，善早在第三天晚上就满满当当了。可是灯，到第九天晚上才亮。

我们再来看灯亮了以后，发生了什么。

第二天晚上，何磊又来 5 栋送餐。他上台阶的时候，下意识地举起手机，才发现不用了。他在楼道里站了一秒，没说什么，上楼去了。

第三天晚上，陈伯吃完饭，在门口探了探头，看见灯亮着，就搬了个小板凳，坐到了楼门口。九点多，楼上一个下来扔垃圾的中年人看见他，停下来说："陈伯，好几天没见您下来了。"两个人聊了半个钟头。后来几个晚上，楼门口那盏灯底下，又慢慢聚起了三四个乘凉的人。

再过了一个星期，罗建国去 4 栋找人，路过的时候抬头看了一眼 4 栋的楼道灯，发现有一盏也在闪。他没跟谁说，第二天又去买了一个灯泡。老伴笑他："你不是说不管闲事了吗？"他说："这又不是闲事。灯又不会讹人。"

最后，物业的维修工在第十六天来了。他上到梯子顶上一看，灯是好的，在系统里点了"已处理"。那张上报单，就这样关上了。没有人知道是谁换的灯。

现在，让我们回到那个问题：这件事里，善在哪里？

善不在第三天晚上群里那一串回复里，虽然那里有许多真心。善也不在罗建国去五金店的路上，虽然那一刻他已经打定了主意。善是在灯亮了以后，一层一层地显出来的：先是何磊上台阶时放下了举着手机的手；再是陈伯搬着小板凳坐到了楼门口；再是那个扔垃圾的中年人停下来，说了一句"好几天没见您下来了"；再是楼门

口慢慢聚起来的三四个人；最后，是罗建国自己，从一个"不管闲事了"的人，变回一个会抬头看看别人楼道灯的人。

德麦国际第 354 号专著《心的发生学导论》第 44 章，有一句话说得很干脆：善是善果，是显露出来的东西，不是预先放在心里的善心。那一章还讲了两件事，正好在这盏灯上看得清清楚楚。一件是：果要等。善不是心意一动、手一伸就完成了，它要等对方那一头真的有了改变，才显出来。另一件是：果会走出两个人之外。罗建国换灯泡的时候，想的只是自己别再踩空，大概没有想到陈伯，更没有想到楼门口会聚起一堆乘凉的人。善一旦显露出来，会沿着人和人之间的线走远，走到当事人的算计之外。

第 271 号专著《耶稣之善》第 2 章，从另一头给了这句话一个很硬的支撑。那一章批评的是一种它叫作"隐藏属性"的说法：把善当成一个人身上看不见的标签，不管他实际上怎样对待别人，这个标签都保证是真的；碰到反例，就说"他的善只是暂时没有显出来"。那一章指出，这是一种封闭的结构，怎么都驳不倒，也就什么都说明不了。回头看 1.1 里那句"他这人本来就善"，正是这样一个驳不倒的标签：他多等五秒，是因为善；他退休后不管闲事，是因为善"暂时没显出来"。同一章还说，规模不是善的刻度：一件外表上付出极大的事，不能单凭付出的大小，就保证里面有善。善要看那件事在人与人之间，实际上走成了什么样。

我们可以把这盏灯里的善，按它落在哪里，分开来说。分开说只是为了说清楚，事情本身是一件，拆不开的。

在灯落到别人身上的那一头看，善不是群里那一句"早就该修了"的心意，而是何磊放下的手机、陈伯搬出来的小板凳：善要落到一个具体的人身上，让他那一头真的有了改变，这一头的善才算有了着落。

在灯亮着、人来人往的那一段看，善不是罗建国一个人做完的一件事，而是一来一回走着的一阵波：灯亮了，陈伯出来了，中年人停下了，乘凉的人聚起来了；每一下都接着上一下，像水面上的一圈一圈。这一段，是善最容易被我们叫作"善行"的地方。

在换灯泡的罗建国自己身上看，善不是他出发前的那一份好心，而是事情走完以后，他身上显出来的那个变化：他又成了一个会抬头看灯的人。这一头，是最后才亮起来的。

（这三头，第三章会给它们起名字：落在对方身上的叫"客体善"，来回走着的叫"善行"，落在行善者身上的叫"主体善"。这里先记住一件事：行善者自己身上的那一头，不是起点，是最后才显出来的。我们平常把善心放在最前面，恰恰把顺序弄反了。）

这里一定会有人提出一个很沉的反问：一个人看见有人落水，拼了命跳下去，最后没有把人救上来，甚至自己也没能上来。难道因为没有"善果"，他就没有善吗？

我要很小心地回答这个问题，因为它关系到真实的人和真实的牺牲。

这本书的意思不是"救成了才算善"。善果不只是"事情办成了"。一个人跳下去了，就算没有救上来，他那一跳，已经在岸上的人那里显出了一些东西：有人因此也冲到了水边，有人从此记住了那一刻，落水者的家人知道曾经有一个陌生人为他们的亲人拼过命。这些都是果，是那一跳在人与人之间实实在在显出来的东西。只是，原本最该显出来的那一头，落水的人被救上来，没有显出来。我们为此难过，恰恰是因为我们心里知道，善本来该落在那里。

如果有一天，我们发现人们普遍认为：一份从来没有落到任何人身上、在任何人那里都没有引起一点变化的心意，就已经是完完整整的善，和救上来一个人没有两样，那么这一节的判断就错了。可是从沙河边那段视频底下的争吵看，大家吵的恰恰是"人有没有被救上来、是谁救上来的"，没有一个人说"岸上十个人心里都想救，所以善已经齐了"。

那么，善心就一点用也没有吗？

不是的。没有那一份心，罗建国不会去五金店，何磊也不会在群里发那句提醒。心意是有用的，它像生火时的那根火柴，没有它，什么都不会开始。可是火柴不是火。只划火柴，柴不架空、没人吹、火落不到柴上，屋里只有烟。这件事里，前八天，群里划了很多根火柴，可是那道"缝"太窄：所有人都在等那张上报单走完它的流程，而流程里没有一格写着"谁先去买个灯泡"；那个"人"也不在场：陈伯关着门在屋里，群里的人大多不知道 5 栋一楼住着一个晚上怕台阶的老人。直到一个刚好踩空、手里刚好有梯子、又不觉得"灯会讹人"的罗建国，把这几样东西凑到了一起，善才真的发生了。

所以，善心是火柴，善是火；善心在事情的开头，善在事情的后头。我们习惯了数火柴，说"今天的人善心多不多"；这本书想请你学着看火：看那根火柴划下去以

后，有没有一个留了空的地方、一口接住的气、一个能落脚的地方，让它真的烧起来。

可是，"看火"到底要怎么看？火是一层层显出来的，是冷暖、响静、明暗一个接一个走出来的，是柴、人、空气缠成一团的。这些话，还都说得太快。下一章，我们放慢下来，用三种最平常的感觉，摸、听、看，把一件事是怎样"发生"的，一点一点讲清楚。

带 走 的 话

善心是火柴，善是火。把善放在发生之前，不管叫它善心、良知还是义务，我们就只会数火柴，看不见火为什么没有烧起来。

小　账

这一章里，善卡在哪里：本章还不进三道堵，只拆掉一个前提（善在发生之前）；顺手可见，罗建国退休后的"不敢"卡在"人"上，楼道灯的前八天卡在"缝"上（流程里没有"先去买个灯泡"的那一格）。

客体善、善行、主体善：3 路车上，三头都显了；退休后的街上，三头一起断了，只剩一句"我以前不是这样的人"；5 栋的灯亮了以后，客体善先显（何磊放下手机、陈伯出门），善行接着显（楼门口聚起人来），主体善最后显（罗建国又成了会抬头看灯的人）。

◆

02

第2章

用三大感觉讲清SDE与善

这一章的问题

上一章说，善不在心里先放着，就像火不在木头里；善是在人和人之间走出来的善果，不是先装好的善心。可是"走出来"三个字，说起来容易，看清楚难。它到底是怎样一步一步走出来的？要回答这个问题，我们先不讲善，也先不讲定义，而是回到身体最熟的三件事上：摸、听、看。这一章要问的是：摸一下、听一声、看一眼，里面是不是已经有一整套"发生"？善，又是怎样在这一摸、一听、一看里走出来的？

◆ 2.1　触觉：给发烧的孩子摸额头

这是我构想的场景。

半夜两点，方婉醒了。她是县城一中的初二数学老师，四十四岁，住在桂花苑（这是我构想的人物和小区）。把她弄醒的不是闹钟，是隔壁屋里的咳嗽——两声，停一会儿，又两声。儿子小宇十一岁，读五年级，白天上了游泳课。

她没开大灯，摸黑走过去，在床边坐下，伸手放在孩子额头上。

第一下，她只觉得"有点热"。可她的手刚从被窝边上抽出来，自己也是暖的，这一下不算数。她把手翻过来，用手背去贴——老辈人都说手背比手心准。这回清楚了一点：热，比平常热。她又把另一只手贴在自己额头上，两边一比，孩子那边烫手。她顺着往下摸，脖子后面是湿的，有一层薄汗；再摸到被子里，小腿和脚却是凉的。

头烫，脚凉。

她心里一沉：这是烧还在往上走。

她起身去拿了体温计，又拧了一条温毛巾回来。十分钟后，她再伸手去摸，额头上的烫好像退了一点，汗多了。她没回去睡，就在床边坐着，隔一会儿摸一下。

这一夜，方婉做的事很简单，就是摸。可就在这一下一下的摸里，有一整套东西在发生。我们一样一样看，但请记住，这几样不是先后几件事，是同一件事。

先看那一串"不一样"。热和不热，手心和手背，他的额头和她自己的额头，额头和脚心，有汗和没汗，十分钟前和十分钟后——她的手一路摸过去，一个不一样接着一个不一样，排成了一条路。这条路就是 SDE 里说的差异序列（D）。要紧的是：手不动，就没有这条路。你把手掌按在孩子额头上一动不动，按上半分钟，掌心和额头的温度慢慢拉平，那个"烫"反而会变淡，你会越来越分不清。摸，必须一直动着；手一停，差异就不再往下走。

再看这一串不一样把什么显了出来。最先显出来的，只是"有点热"；手背一贴，显出"是发烧"；和自己的额头一比，显出"烧得不轻"；摸到脚是凉的，又显出"烧还在往上走"；十分钟后再摸，显出"开始出汗了，退了一点"。孩子的病，就这样一层一层显出样子来（SDE 叫"显露"，S）。它不是在她摸之前就以"三十八度六、正在升温"的样子摆在那里等她来读的；它是随着她的手走一步，就多显一层。连后来体温计上那个数字，也只是这条显露的路上被写下来的某一刻。你在两点零五分问她"孩子怎么样"，和在两点二十分问她，她给你的是两个不同的回答——那不是前一个错了，而是这条显露谱系上两个不同的截面。

最后看缠在一起的东西。她的手掌贴着孩子的额头，孩子的热一点点渗进她的掌心，她掌心的凉也一点点渗进孩子的皮肤——小宇在迷糊里哼了一声，把脑袋往她手里靠了靠。摸，从来不是只有一头在摸：她在摸他，他也在被她的手凉着。更深一层，她这一摸里还缠着别的东西：她摸过这个额头十一年，知道它平常是什么温度，所以"比平常热"一下就出来了；她知道这孩子每次游完泳容易着凉；她心里压着明天早上第一节还有课；她这一刻的担心，也让她的手比平时按得更轻、换得更勤。手、额头、十一年的记忆、游泳课、明早的课、这份担心，缠成一团，拆不开（SDE 叫"特征纠缠"，E）。

怎么知道拆不开？换个人来摸就知道了。请一位从没见过小宇的值班医生，把同一只手放在同一个额头上，他摸出来的东西会不一样：他会显出"低热到中热，观察"，那是另一套纠缠里显出的样子，也许更准，也许更冷静，但不是方婉摸出来的那个"烧还在往上走，我得守着"。不是谁对谁错，是缠着的东西不一样，显出来的就不一样。

还有一层容易漏掉：方婉的手，这一夜也在变。第一次摸，她按得重了一点，孩子在睡梦里皱了一下眉，往旁边躲；第二次，她就只用手背轻轻一贴，贴一下就拿开。到三点多，她已经知道，从额头摸到耳后、再到脖颈，这一条路线最不会把他弄醒，又最能摸出汗出没出透。她这只手不是一开始就会这样摸的，是这一夜一下一下摸出来的：上一下的结果，改了下一下的手法。摸，不只是往前走，还一直在往回写。

再从小宇那一头看。他在迷糊里，也有他的一套摸：先是额头上忽然一凉，"有个东西来了"；再是那份凉停住了、不走，"是一只手"；再是那只手的轻重、那股熟悉的洗衣粉味，"是妈妈"；最后，紧绷着的那点难受松了一下，"不怕了"。他没有睁眼，可"妈妈在"这件事，也是在他那一头一层一层显出来的。所以那天夜里，床边其实有两条同时在走的路：方婉摸出"孩子烧得不轻"，小宇摸出"妈妈在"。两条路贴在同一块额头上，缠在一起，谁也离不开谁。

所以，触觉是三大感觉里最容易让人意识到纠缠的那一种。看可以隔着很远，听可以隔着墙，摸却必须贴上去。你没法站在外面摸一样东西。摸的同时你也被摸着，你的手也在改变你摸的那样东西。

讲到这里，我们回到这本书的问题：善在哪里？

如果有人说"方婉是个好妈妈，她本来就心善"，这话不算错，可它把这一夜最要紧的东西漏掉了。我们来看她做的事。她的手放到孩子额头上的那一下，是在"测"——想知道孩子怎么了；可同一下，也是在"安"——掌心的凉让孩子舒服了一点，往她手里靠了靠。在触觉里，知道对方怎样，和对对方好，不是两步，是一步。她不是先测完了、算完了、确认了"这是需要我做好事的情况"，然后再去做好事；她的手一贴上去，测和安就一起开始了。

这里还有一个细节。方婉在白天是一个做事先算的人：备课先算课时，买菜先算份量，同事请她帮忙，她先算自己这周还剩几个空。这本书后面会专门讲她的"算"。可这一夜，她的手比她的算先到。不是她这一夜突然变成了另一个人，而是摸这件事本身，没给"算"留出先跑的位置——手和额头一贴，事情就已经在两个人之间走起来了。

再看，这份善是一下一下走出来的。如果她摸了一下，确认"有点热"，就回去睡了，那么"烧还在往上走"就不会显出来，毛巾不会拧，她也不会在床边坐到四点。善

不是摸第一下的时候就完成了的一样东西，它是跟着那一串差异一起往前走的：每多摸一下，多显一层，她就多做一步；她多做一步，孩子的样子又变一点，又要再摸。手停了，善也就停在半路上。

有人会说：这有什么好讲的，这不就是母爱吗？当妈的天生就会疼孩子。

这个说法有它站得住的地方。当妈的人，对自己孩子的难受，确实格外敏感，这一点谁也不会否认。可它把那一夜说得太省事了。"天生会疼"，解释不了她为什么用手背不用手心，为什么要拿自己的额头比，为什么摸到脚凉心里会一沉，为什么到三点多她的手法和两点时已经不一样了。这些都不是生下来就带着的，是十一年里一次次摸、一次次错、一次次改出来的。说"天生"，等于在这一夜的前面，先装了一台现成的机器，然后说这一夜只是这台机器在运转。可我们刚才看见的，恰恰不是一台机器在运转，而是一只手在一夜之间还在长。

另一个对照也有意思。凌晨三点，方婉起身拿体温计，量出来三十八度六。她完全可以换一种做法：定一个闹钟，每隔一个钟头起来量一次，把数字记在手机上，数字一过三十九度就去医院。这样做，一点也不错，孩子的病一样不会耽误。可你会觉得少了点什么。少的是那一摸里的"安"。体温计只管"知道"，不管"安"；它能把孩子的烧显成一个数，却显不出孩子往妈妈手里靠的那一下。这个对照，这本书第四章还会用到另一种样子：当一件事只剩下"知道"和"算对"，善里有一部分就无处可去了。

最后，这份善是缠着的。她能摸出"比平常热"，是因为她摸过这个额头十一年。一个陌生人，心再好，也摸不出这一层。反过来，一个常年不在家、很少碰孩子的大人，哪怕是亲爸亲妈，半夜伸手一摸，也未必摸得出"比平常热"——他不知道"平常"是多热。可见这一层，不由血缘先定，也不由好心先定，而是由那只手和那个额头一起过了多少日子定的。所以，善并不只看一个人有没有好心，还要看这个好心有没有和对方缠在一起、缠了多久、缠得多深。这一点，后面讲"对方在不在我的场里"时还要再用。

那么，这一夜里，方婉自己身上显出了什么？两点钟她坐到床边时，心里什么也没有，只有"烫不烫""往上走没有"。四点多，孩子的汗出透了，呼吸平下来，她靠在床头，看着那张睡着的脸，才慢慢觉出一点东西：累，又踏实；像是"这一夜我守

住了"。这个"我"，是在一夜的摸摸停停之后，最后才冒出来的。下一章会专门讲这件事：在善的几副面孔里，落在行善者自己身上的那一副，为什么总是最后才亮。

这一夜还留下了一样东西。过了大半年，小宇早就不烧了，方婉有时半夜两点还会醒一下，侧着耳朵听隔壁有没有咳嗽，手在被子底下动一动，像要伸出去。那一夜的摸，没有随着那一夜结束；它回头写进了她的身体，成了她下一次的起点。

小宇那一头也有回写。第二天早上，烧退了，他坐在餐桌边喝粥，忽然抬头问："妈，你昨天晚上是不是来过？我记得有只手，凉凉的。"他不记得几点，不记得体温计，不记得毛巾，只记得那只凉凉的手。方婉嗯了一声，没多说。可这一问让她知道，那一夜里，她那一头显出来的是"烧还在往上走"，他那一头显出来的是"有只凉凉的手"——两头显出来的东西不一样，却是同一件事。善在两个人身上各留下了一样东西，谁也替不了谁。

这一节的话，可以这样收：在触觉里，善不在方婉的心里，也不在小宇的额头上，而是在两层皮肤之间，一下一下地走出来。如果有一天，人们发现一个从没碰过孩子的人，单凭好心，就能在半夜摸出那一层"烧还在往上走"，并且做对后面的每一步——那这一节的说法就错了。

◆ 2.2　听觉：听脚步声认人

摸要贴上去，听却可以隔着一堵墙。我们换一个人，换一种感觉。

这是我构想的场景。陈伯七十八岁，一个人住在桂花苑 5 栋一楼（这是我构想的人物）。老伴走了三年。他腿脚不太灵，白天大半时间坐在靠窗的藤椅上，窗外是一条碎石小路，从 3 栋通到小区后门，再往前就是沙河。

陈伯没什么事做，就听。他能听出走过窗外的是谁。

3 栋那个上夜班的小伙子，早上七点多回来，鞋底拖在碎石上，"沙——沙——"，一步拉得很长，是累的。2 楼带孙子的那位老太太，脚步碎，中间夹着孩子"嗒嗒嗒"的小跑，还有她压着嗓子的一声"慢点"。而每天早上六点十分左右，一定有一个脚步，一轻一重，"嚓、嚓——嚓、嚓——"，不快不慢，那是罗建国——3 栋的退休公交司机，六十二岁（这是我构想的人物），每天这个点去沙河边走一圈。他左膝前年爬山时伤过，从那以后落脚就一轻一重。

陈伯是怎么认出来的?

这里先说一句听和摸不同的地方。摸，手指可以停在一处，慢慢地按；听却停不住。一个脚步声，你没法让它停在半空里让你细听，它只存在于它走过去的那一瞬，前一步落下，后一步才来。所以听最能让人觉出：差异是排着队来的，一个接一个，在时间里走成一条路。可这不是说听只有差异序列——下面你会看到，显露和纠缠在听里一样都在，一样拆不开。

先是一个声音从远处的碎石上来——"有人来了"。再近一点，听出一轻一重——"是个腿脚有点毛病的人"。再近，节奏出来了，不快不慢，每两步中间停得一样长——"是罗师傅"。再近，要是罗建国顺嘴哼两句老歌，那就更确定了。这一串，和方婉摸额头是一个样子：一个差异接着一个差异（轻和重，快和慢，停和走，这一步和上一步），差异一排起来，"罗师傅"就一层一层地显出来了。要是脚步走了一半停住了，或者一阵风把声音吹散了，陈伯就会侧着头，不确定了：显露走到半路，断在一个截面上。

听觉里还有一件更细的事。

老伴刚走的那半年，陈伯常常在楼道里听见脚步——轻，碎，带一点拖鞋的"踢踏"——他心里会一下子跳起来。前半截声音一出来，"是她"就要显出来了；可后半截跟着来了，步子比她的重一点，停顿的地方不对——"不是"。那个"是她"刚显了个头，就被下一个差异截断了。

这件事说明，显露不是一锤定音的。它是一条路，路上的每一步都可能把前面显出来的东西改写、截断，甚至推翻。陈伯每听一次"不是"，心里都要空一下。可那个"差点是她"，又是只有他听得出来的——一个陌生人走过楼道，听见的只是"有人穿着拖鞋上楼"。为什么？因为他的耳朵和那个脚步声缠了五十年。那双拖鞋在这条楼道里走了多少回，他听了多少回，那一点"踢踏"里缠着一整个人。这就是纠缠：不是陈伯"受了过去的影响"，而是他的耳朵本身就是在那几十年的脚步里长成的，它听什么、听得出什么，都带着她。

现在我们来讲善。先说一句：陈伯在这条小路边，并不只是一个等人照应的老人。那个上夜班的小伙子，每天早上拖着步子回来，陈伯听出那份累，隔着窗子说一声"回来啦"。小伙子起先没理，后来会应一声"嗯，陈伯早"，再后来，有几回脚步走到窗前会慢下来，问一句"今天降温，您窗户关好了没有"。陈伯听出来的是累，回

出去的是一句话；小伙子听见的是一句话，回出来的是一份留意。善在听觉里，从来不是只朝一个方向流的。

有一年秋天，连着下了几天雨。一天早上六点十分，那一轻一重的脚步照常来了。可它走到陈伯窗前，停住了。

停了好几秒。

然后是敲窗户的声音，不重，两下："陈伯？在家吧？"

陈伯赶紧应了一声。罗建国在窗外说："今天没听见你那戏匣子响，我还以为……"

原来，陈伯每天早上五点半起床，第一件事是打开那台旧收音机，调到戏曲台。罗建国每天走过他窗前，都听见里面在唱。他从没特意去记这件事，可三百多个早上走下来，那段唱腔已经成了这条路的一部分。这天早上，收音机的电池没电了，屋里静悄悄的。罗建国走到这里，脚底下"嚓"了一声，耳朵里却少了一样东西。

少了一个声音，也是一个差异。

这是听觉里最微妙、也最要紧的一点：人不光能听见有的声音，还能听见没有的声音。可"没有"要能被听见，前提是"有"已经和你缠在一起了。一个第一次路过的人，什么也听不出缺；只有走了三百个早上的人，才会被那份安静绊一下。罗建国的这一停，是差异序列走到这里，多了一个"该有而没有"；"是不是出事了"随之显了出来；而这一切之所以能发生，是因为他的耳朵早就和这扇窗、这台收音机、窗里这个人缠上了。

我们不妨设想另一种走法。罗建国走到窗前，耳朵里少了那段唱腔，心里也"咦"了一下——"是不是出事了"已经冒了个头。可他接着想："大概睡懒觉了吧，下雨天，人懒。"脚没停，走过去了。

这一种走法里，差异出现了，显露也起了头，可善没有走下去。那个"咦"，在半路上被一个"大概"接住、按了回去。这说明，听见了"缺"，还只是一个开头；从"咦"到"停下来敲窗"，中间还有一步——在那一步上，人是还能自己拿主意、能为这一次破一下例的。要是这一步还在罗建国手里，他就可能停下来；要是这一步被什么东西替他走掉了——一句"大概"、一套"别多事"的道理、一个"反正有人管"的念

头——善就停在了耳朵里。这一步，就是这本书的随身三问里的第一问："这里的选择那一步，还在不在人手里？"第四章会专门讲它是怎样被拿走的。

还有人会说：这算什么，不就是熟吗？走了三百个早上，当然听得出来，换谁都一样。

说得对，是熟。可"熟"不是一样摆在那里的背景，好像罗建国和陈伯之间本来就铺着一层"熟"，善只是在上面跑。那份熟，是三百个早上一次次走过、一次次听见、一次次没在意却也记住了，才慢慢缠出来的。它是被那一串走和听生成的，生成了，又回头决定了那天早上能听见什么。说"不就是熟吗"，就把熟当成了现成的东西，看不见它是怎么长的，也就想不到它会薄、会断——一个老人搬进新小区，窗外一个熟脚步都没有，那份能听见"缺"的熟，就得从头长。

从陈伯那一头听，同一件事是另一个样子。他先听见脚步来了，照常；然后听见脚步停了——不对，平常不停的；然后听见敲窗，听见自己的名字。那几秒钟的停顿里，一样东西在他那边显了出来：有人记着我。不是有人"关心孤寡老人"，是有一个人，每天从我窗前走过，记得我屋里该有声音。

那天什么事都没有。罗建国听说是电池没电，在窗外笑了，说下午去小卖部给他带两节。说起来，这件"好事"小得几乎不值得讲——没有人获救，没有人受益多少。可善确实在那几秒钟里发生了，而且是在两次"听"之间发生的：罗建国听见了缺，陈伯听见了停。

事情还没完。第二天早上，陈伯把新电池装上，把收音机的音量拧得比平时大了一格。他没对谁说起这件事。可他心里清楚：这一格，是开给窗外那个脚步听的。

这就是一次"回写"：前一天发生的事，回头改了第二天的起点。收音机还是那台收音机，戏还是那几出戏，但它的意思变了——从前它是陈伯一个人的消遣，现在它也是一个暗号，告诉窗外的人"我在"。罗建国也一样，从那天起，他走过这扇窗，耳朵会不自觉地去找那段唱腔。

你也许会问：那天什么事都没有，要是有事呢？要是陈伯那天真的在屋里摔倒了、起不来呢？那么，罗建国这一停、一敲，就可能救了一条命，落在陈伯身上的那份好，就大得没法比。可请注意：罗建国停下来的那一刻，并不知道屋里有没有

事。他不是先算出"屋里有八成可能出事了"，才决定停；他是被那份安静绊了一下，就停了。善行在前头走着，落在对方身上的好处有多大，是后来才知道的。如果一个人要等算清楚了"这次一定有事"才肯停下来，那他大多数时候都不会停——因为大多数时候，确实没事。这一层，下一章讲善的几副面孔时还要再说，第六章讲"评估挪到了前头"时会讲透。

声音是一阵一阵往外荡的，善也是。一次被听见的"缺"，荡出一格被拧大的音量；被拧大的音量，又让下一个早上的脚步多了一份留意。听觉让我们看到，善不是一个人单方面递出去的东西，而是两边都在听、都在回应，一来一回，越荡越开。

这一节可以这样收：在听觉里，善不一定从"看见有人需要帮助"开始，它也可以从一个"本该有却没有"的声音开始；而要听得见这份"没有"，先得和对方缠在一起。如果一个人从来没路过那扇窗，也能在那天早上听出屋里少了什么——那这一节的说法就站不住了。

◆ 2.3　视觉：远远认出家人的背影

摸要贴近，听可以隔墙，看则可以隔得最远。也正因为隔得远，看最容易让人以为自己站在外面。我们来看一个看的场景。

这是我构想的场景。何磊二十九岁，在县城跑外卖（这是我构想的人物）。一个冬天的傍晚，五点半，天快黑了，他骑着电动车从沙河桥上过，车把上的手机屏幕亮着，平台显示这一单还剩六分钟送达。

桥那头是一条老街，傍晚有乡下人挑着菜进城来卖。人很多，灯刚亮，光是那种发黄、发灰的光。

何磊的眼睛扫过去，人堆里有一个影子，先是比别人深一点的一块。他没在意，车往前走。近一点，看出是个挑担子的人。再近一点，看出那人的右肩比左肩低——低得很明显，担子压在右边，左手往外伸着保持平衡。再近，看出他穿着一件灰夹克，夹克的袖口短了一截。

何磊捏了刹车。

那是他爸。

那件灰夹克，是他两年前在县城给爸买的，买小了一号，爸说"能穿"，一直穿着。右肩低，是爸挑了四十年担子挑出来的，一直挑右肩，左肩使不上劲。他还没看清那张脸，就已经知道是谁了。

我们照前两节的样子，把这一眼慢慢放开。

差异在哪里？在光和暗之间。傍晚的光里，那个影子比旁边的人暗一点，轮廓比背后的墙硬一点；右肩比左肩低一点；夹克的灰比街上的灰深一点；袖口比手腕短一点。一个差异接着一个差异，排成一条路。眼睛和手一样，也是靠着这一串差异才看得见东西的；你盯着一面完全一样的白墙，看久了，什么也看不见。看，靠的是光——光的明暗一变，差异就出来了。

什么在一层层显出来？一块暗影→一个人→一个挑担的人→一个右肩低的挑担人→穿着我买的那件夹克的挑担人→爸。"爸"不是在他认出来那一刻凭空跳出来的；在那之前的每一步，他看见的都不是"错的东西"，而是越来越近的截面。如果那人中途拐进了巷子，何磊的眼睛就会停在"一个右肩低的挑担人"那里，心里犯嘀咕。

什么和什么缠在一起？何磊这双眼睛，从小就跟在这个背影后面。小时候跟着爸上山砍柴，他看了无数次那个往右边歪的肩膀；后来出来打工，每年回家，站在村口看爸挑着东西从地里回来。他的眼睛不是一台中立的相机，而是在那个背影后面长成的。所以，在一街的人里，"右肩低"这一点差异一出现，就格外亮，立刻显成"是他"。那件夹克更不用说——他自己买的，他自己挑的颜色，夹克里缠着的就是他。换一个路人站在桥头，看见的只是"一个卖菜的老人"，那个低下去的右肩，在他眼里不过是街景里的一点点歪斜，一闪就过去了。

这正是看最容易骗人的地方。因为看可以隔着几十米，你会觉得自己是站在外面、冷冷地在"记录"一样东西。可你的眼睛早就和你看的东西缠在一起了：你朝哪里看，先看见什么，哪一点差异会在你眼里亮起来，全由这份纠缠决定。摸的时候，纠缠贴在手上，你赖不掉；看的时候，纠缠藏在眼睛后面，你容易忘掉。

现在讲善。

何磊捏刹车的那一刻，他看见的不只是"那是我爸"。他看见的是"那是我爸，担子压在右肩上，他走得很吃力"。看见那个低下去的右肩，和心里"担子太重了"那一

下，不是先后两件事；那一沉，本来就在那一眼里。看不是先把事实看清楚、再交给心去判断要不要做好事；看见的那一刻，眼睛里就已经带着一点往前伸的劲了。

他把车停在桥边，走过去，没说什么，把担子从爸肩上卸到自己的车后座上，用绳子捆了两道。爸说："你忙你的，我自己挑得动。"他说："前面就是菜场，我顺路。"其实不顺路。

这里还要从爸那一头看一眼。爸看见儿子停车、走过来，第一眼看见的不是"儿子来帮我了"，而是他车把上那部亮着的手机，和他身上那件印着平台标志的外套。爸是乡下人，不懂平台怎么算钱，可他知道儿子跑一单挣几块，知道"晚了要扣"。所以他嘴里那句"你忙你的"，不是客气，是他那一眼里也亮起了东西：儿子身上也压着一副担子。两个人都在看，都看见了对方肩上的重；两份看，在桥头撞在一起。最后的结果是，何磊只把担子带到菜场门口，爸自己挑进去。谁也没把谁的担子全接过来，可两个人都替对方分了一点。爸的担子轻了半截，儿子的那一单也只耽误了不到两分钟。

这一幕说明，看见里的善，是两头都在长的。不是一个人看见、一个人被看见；是两双眼睛各自看见了对方的难，各自往前伸了一点，伸到中间碰上了。

还要说一说光。看，靠的是光。那天要是在正午，日头白晃晃地照着，一街的人都是亮的，灰夹克的那一点深，未必显得出来；要是天全黑了，只剩路灯和车灯，眼睛里只剩一个个剪影，右肩低倒是更显，可夹克认不出了。何磊在那个傍晚认出爸，靠的是那一刻的光：不太亮，也不太暗，刚好让那几点差异一一显出来。光不是站在一边照着的"条件"，它和眼睛、和那个背影缠在一起，一起决定了那一眼能看见什么。换一个时辰，同样一双眼睛，同样一个背影，显出来的就可能是另一个样子。

有人会说：看嘛，不就是眼睛接收光线，像相机一样把东西拍下来？

在光学上，这话没错，眼睛确实像一台相机。可我们要讲的看，是那种会让人停下车来的看。不妨想一想路口那台监控摄像头：它看得比何磊清楚得多，一天二十四个钟头不眨眼，每个人的背影都拍得一清二楚，连夹克上的扣子都数得出来。可它从来没有为谁停过一次。因为在它的"看"里，没有哪一点差异会亮起来——一街的人在它那里一样重，也一样轻。它什么都看见了，什么也没有显出来。它拍下的画面，事后可以用来查清"发生了什么"，却从来不会让任何事在那一刻发生。所以

说，看见里能起善，不在看得清不清，而在看的那双眼睛和被看的人缠没缠在一起。

那一单他到底超没超时，这里先不管。我们只看这一眼里发生了什么：一个低下去的肩膀，在一双和它缠了二十九年的眼睛里亮了起来；这一亮，就带出了一个停车、一个卸担、一句"我顺路"。

你可能会说：这是他亲爸，当然会帮。

正是这样。这恰恰是这一节要讲的：同样一个低下去的右肩，在儿子的眼睛里，会亮成"担子太重了"；在路人的眼睛里，一闪就过去了。差别不在儿子心更善、路人心更坏，而在于那份差异，在谁的眼睛里会亮。对方和你缠得深，他身上那一点点吃力，就会在你眼里被放大，你的手脚就跟着动起来；对方和你不缠，他整个人摔在你面前，你看见的也可能只是"有人摔了"。

可这件事还有后半截，值得记下来。那个冬天以后，何磊发现自己的眼睛变了。他每天在县城里跑几十单，路边挑担子的、拎蛇皮袋的老人见得多了，从前一眼扫过去，什么也不留。可现在，只要人堆里有一个右肩往下沉的背影，他的眼睛就会被拽一下，车速会不自觉地慢半拍——哪怕那个人他根本不认识。有一回在汽车站门口，一位不认识的老人扛着一袋米，肩膀斜得厉害，他停车帮着把米扛上了公交车的台阶，前后不到一分钟。

为什么一个陌生人的肩膀，也在他眼里亮了？因为那个低下去的右肩，已经从他爸身上，沉进了他的眼睛里。他和爸缠了二十九年，缠出来的不只是"认得出爸"，还有"认得出那种重"。这份认得，回头扩到了别人身上。所以，缠不是只能缠住一个人；一段缠得深的东西，会让人的眼睛对一类难处变得敏感。这是一条很要紧的线索：陌生人能不能在我们眼里亮起来，和我们身上沉着什么，是分不开的。

这本书的序里，写过沙河边一位老人落水，岸上站着十来个人。十来双眼睛都看见了。看见了，为什么没有一双眼睛把人带进水里？这一节给不了答案，但它至少把问题摆正了：问题不是"大家看没看见"，而是"大家看见的是什么"——在谁的眼睛里，那个在水里扑腾的人亮成了"他要沉了"，在谁的眼睛里，他只是"有人落水了，有人会管"。这一层，要到第五章才讲透。

这一节可以这样收：在视觉里，善不是先看清再决定的事，而是在一眼里就已经起了头的事；只是这个头起不起得来，要看那一点差异在谁的眼睛里会亮。如果有一天我们发现，路人和儿子看那个右肩，亮起来的东西一模一样，差别只在事后"决定帮不帮"——那这一节就说错了。

◆ 2.4　不可分割与假想切割

三节写下来，你也许会有一个印象：三种感觉，每种感觉三样东西——差异序列、显露、纠缠，加起来九块。这个印象要马上拆掉。

先说三种感觉。那天夜里，方婉真的只是在摸吗？她走进屋，先听见孩子的呼吸又粗又急；坐到床边，小夜灯的光底下，看见孩子两颊通红；然后才伸手去摸。听、看、摸，在那一刻是一起来的。呼吸的粗和急，脸的红，额头的烫，互相印证着，一起显出"烧得不轻"。我们为了说清楚，把它们分到三节里，一节讲一种。可方婉在床边的那十分钟，并没有分成三节。

再说每种感觉里那三样东西。在方婉手掌滑过孩子额头的那一下里，哪一部分是"差异序列"，哪一部分是"显露"，哪一部分是"纠缠"？你分不出来。那一滑，同时是一个差异（这里比那里烫），同时是一层显露（"是发烧"显了出来），同时是一回纠缠（他的热进了她的手，她的凉进了他的额头）。不是先有差异，再有显露，最后才有纠缠；也不是三样东西并排站着、互相影响。是一件事，我们从三个方向去说它。

还有一个常见的误会，也要在这里拆掉。我们在 2.1 说，触觉最容易让人意识到纠缠；在 2.2 说，听最能让人觉出差异是排着队来的。有人读到这里，会顺手排一张表：触觉管纠缠，听觉管差异序列，视觉管显露。这张表一排，就错了。你回头看：方婉的摸里，有一串差异，也有一层层显出来的"烧还在往上走"；陈伯的听里，有五十年的拖鞋声缠着，也有"是她——不是"的显露；何磊的看里，有一串明暗的差异，也有跟着那个背影长大的眼睛。每一种感觉，都各自有完整的三样。所谓"最容易意识到"，只是说这一种感觉在这一点上让人看得格外清楚，不是说它只有这一样、别的没有。

那为什么还要分开说？

打个比方。镇上的裁缝给人做一件衣服，先要量体：肩宽、胸围、衣长，一个个记在本子上。这三个数，是把一个人"切"成了三条线。切得有道理吗？有道理，没有这几个数，衣服没法裁。可是谁也不会以为这个人真的就是三个数。好裁缝量完了，裁出样子，还要让人穿上试一试，哪里紧了，哪里垂了，再改。因为人是一个整体，胳膊一抬，肩宽和衣长一起变；人一坐下，胸围和衣长也一起变。数是在纸上切的，人是在身上活的。

SDE 的三个字母，也是这样的"量体"。我们在想法里、在纸上把一件事切成三个方向来说——这在 SDE 里叫"理念界的假想性切割"。"假想"，是说这一刀只切在我们的想法里，没有切在事情身上；事情本身从来是一整个在发生。切开来说是为了说清楚，说清楚了，还要放回去，放回那一摸、一听、一看里，看它们是怎样一起走的。

裁缝的比方还能再往下推一步。量体的时候，好裁缝不会只量一次。客人站着量一遍，抬起胳膊再量一遍，坐下来又量一遍——因为同一个人，站、抬、坐，显出来的身形都不一样。那三个数，每量一次都会变一点，最后记下来的，是好几次量的一个折中。这正好说明，即使在纸上切开，切出来的那几条线也不是死的，它们本来就是从一个活的、动着的身子上一次次量下来的。我们说 S、D、E 的时候也是这样：每一个字母说的，都是一件正在走的事从某个方向看过去的样子，不是一块割下来就不动的肉。

这里有一条要特别守住：显露（S）不是差异序列（D）走完以后才出现的"结果"。方婉的手一动，孩子的样子就开始显；手每动一步，就多显一层；手不停，显露就不停。这就是为什么说 S 是一条"显露谱系"——是一路显下去的，不是一锤子显完的。同样，纠缠（E）也不是摆在后面的"背景"：方婉十一年摸过这个额头的手，罗建国三百个早上听过那段唱腔的耳朵，何磊跟着那个背影长大的眼睛——它们不是站在事情后面衬托事情的布景，而是事情本身的一部分，拿掉它们，这一摸、一听、一看就根本不是这个样子。

切开说的风险，在于说着说着就当了真。裁缝最怕的，是只认本子上的数，不让人试穿：数一个不差，衣服穿上却别扭。善也是一样。比如，一个社区为了照顾独居老人，规定网格员每周走访一次，走访完在系统里点一个"已走访"。这是在纸上把"照顾陈伯"切出来的一条线，有用，没有这条线，很多老人连一周一次也没有。可

如果大家开始只认那一条线——点了"已走访"，就算照顾到了——那么罗建国那天早上听见的"缺"，就没有地方装了。系统里没有一栏叫"今天没听见收音机响"。这一类事，这本书后面会一章一章地讲。这里只先记住一句：切开是为了看清，不是为了照着切开的样子去活。

最后，把三个场景放在一起，看它们共同说了什么。

第一，善是在感觉里起头的，不是在感觉之后加上去的。方婉的手一贴，"安"就开始了；罗建国的耳朵被那份安静绊了一下，"停"就起了头；何磊的眼睛被那个低下去的右肩一亮，刹车就捏下去了。我们常以为，人先是冷冷地感觉到一样东西，接着在心里判断"这需要我做好事"，然后才去做。可三个场景里，都没有这样一道先冷后热的工序。感觉本身就带着往前伸的那一点劲。

第二，善是一层一层显出来的，和感觉显出东西一样。方婉的善，从摸第一下，显到拧毛巾，显到坐到四点；罗建国的善，从脚停了一下，显到敲窗，显到说"下午给你带电池"，显到第二天那一格音量。每一层，都是上一层走出来以后才有的。你在半路截一刀问"这算不算善"，得到的只是一个截面。

第三，善离不开缠。摸得出"比平常热"，要摸过十一年；听得出"缺"，要走过三百个早上；看得出"担子太重了"，要跟着那个背影长大。善心再足，没有这份缠，那一点差异就不会在你身上亮起来。

第四，善一路都在往回写。方婉下一下的手法，被上一下改了；陈伯第二天的音量，被前一天改了；何磊和爸在桥头，一个让一步、一个也让一步，各自被对方的那一眼改了。

这四条，是这本书往后讲善的底子。哪一条断了，善就走不下去。第二编的三道堵，说的就是今天的生活里，这几条是怎样一条一条被截断的。

这几条，也都是能被推翻的。要是有人拿出可靠的例子，说明人在大多数时候确实是先冷冷地感觉，再在心里判断，最后才动手，而且这样做出来的善比"手比算先到"的善更多、更顺——第一条就站不住；要是有人能在半路截一刀，截出一个完整的、不再变的"善"来——第二条就站不住；要是一个和对方毫无牵连的人，单凭好心，就能和缠了几十年的人一样，在那一点差异上亮起来——第三条就站不住；要是善做完一次就完了，下一次和上一次毫不相干——第四条就站不住。这本书往后

的每一章，都是在这四条上加砖，所以每一章也都可能因为这四条之一被推翻而跟着塌。

下一章，我们要对"善"本身动一刀假想的切割。人们说起善，常常说三样东西：对方得了好处；我做了一件好事；我是个好人。这三样，正是善的三个侧面。我们会把它们分开讲，可请你带着这一节的话往下读：分开，只是在纸上；在桂花苑那栋楼里，它们从来是缠在一起、一起发生的。

带 走 的 话

摸、听、看，每一种都同时有一串差异、一层层显露和拆不开的纠缠；善就在这一摸、一听、一看里起头，在两个人之间一来一回地走出来。

小　账

这一章里，三道堵都还没出场；善在三个场景里都走通了，只在 2.3 末尾露出"看见了却不动"的问题（留给第五章，"人"）。

客体善、善行、主体善：三个场景里，善行都显了（摸、敲窗、卸担）；客体善都很小（毛巾、电池、半段担子）；主体善只露了一点头（陈伯那一格音量），还没有完整显出来。

◆

03

第3章

善的三个号位与沉淀

这一章的问题

上一章最后说，人们说起善，常常说三样东西：对方得了好处，我做了一件好事，我是个好人。这三样是一回事，还是三回事？哪一样在先，哪一样在后？还有一种感觉，很多人都有：有些好事，不是我想做，而是"不做不行"——心里有一个"应该"在推着。这份"应该"，这份义务感，又是从哪里来的？它真像有些哲学家说的那样，是天生就在、先于一切经验的吗？这一章要回答的，就是善的这三个侧面怎样缠在一起，"我"为什么最后才亮，以及义务是怎样沉下来的。

◆ 3.1　客体善·善行·主体善：雨天替邻居收被子

这是我构想的场景。

桂花苑是个老小区，楼和楼之间拉着几道晾衣绳，太阳好的日子，各家把被子扛下来晒。一个五月的下午，四点多，天还亮着，西边忽然压过来一片黑云，风一下子大了，带着土腥味。

罗建国在3栋二楼的阳台上看见了。楼下晾衣绳上，还挂着一床蓝格子的被子、两条床单——是一楼覃燕家的。覃燕是这里第一次出场的人物，也是我构想的：三十一岁，在县城一个快递网点做客服，丈夫在外地，她一个人带着三岁的女儿。这个点，她还在网点里守着电话，女儿在托管班，家里没有人。

罗建国没多想，趿着拖鞋就下楼了。头几滴雨落下来的时候，他已经把被子从绳子上扯了下来，抱在怀里，床单搭在肩上。跑回楼道口，雨就哗地下大了。他把被子抱回自己家，铺在沙发上，摸了摸，干的，只有一角沾了几个雨点。晚上七点，听见楼下开门的声音，还有小女孩奶声奶气的说话声，他抱着被子下了一层楼去敲门："你家的，下午下雨，我给你收了。"

覃燕愣了一下，接过来，连说了几声谢谢。

就这么一件事。我们来看，这一件事里，善有几副面孔。

第一副面孔，落在覃燕那一头：被子是干的。要是没人收，晚上她回来，面对的是一床泡透了的被子，今晚她和女儿盖什么都成问题。这一头的善，最好认，也最好查：被子干没干，一摸就知道；干的和湿的，一对比就清楚；它落在一样具体的东西上，一件就是一件。我们把这一头叫作"客体善"——善落在对方身上、落在事情结果上的那一头。

这一头的善，在覃燕那里也是一层层显出来的。晚上七点她接过被子，先是手上一沉，"是我家的被子"；再一摸，干的，"没淋着"；凑近一闻，没有雨水的那股潮味，只有一点太阳晒过的暖味，"下午收得及时"；再一看叠得方方正正，"罗叔还给叠了"。这几下摸、闻、看，和上一章方婉摸额头是一个样子：差异一个接一个，"有人替我收了被子"这件事，在她手里一层层显出来。客体善不是罗建国递过去就完成了的，它要在受的人那里显出来，才算落了地。要是覃燕回到家，被子已经在门口，她却不知道是谁收的、什么时候收的，那份好照样落在了她身上，只是显得薄一些——她只知道"被子干着"，不知道"有人在下雨前替我跑了一趟"。

第二副面孔，在中间：罗建国看见黑云、下楼、扯被子、抱着跑、晚上去敲门——这是一串正在走的动作。它是跟着天色变的：云来了，风起了，雨点落了，他一步一步跟着；它是会往外传的：后来有一次，覃燕轮休在家，看见四楼人家的衣服还在绳上，天又阴着，她牵着女儿下楼顺手就收了，又一级一级爬上四楼，挂在那家门口的把手上。这一头的善，不是一样东西，是一个正在发生的过程，像水波一样，一圈一圈往外荡。我们把它叫作"善行"。

第三副面孔，落在罗建国自己身上。被子送出去以后，他回到屋里，雨还在下，他坐在阳台的小板凳上，看着空荡荡的晾衣绳，心里有一种说不太出来的踏实。不是"我今天表现真好"的那种得意，而是像在这栋楼里坐稳了一个位置——这栋楼的人有点什么事，他是那个会下楼的人。这一头的善，不在某样东西上，也不在某个动作上，而是像一片场，弥散在他和这栋楼之间，让他成了一个"会伸手的人"。我们把这一头叫作"主体善"——善在行善的人身上显出来的那一头。

这三个名字，有一个讲究，要稍微说一下。

在 SDE 的九宫里，显露（S）这一行分三格：第一格是规范（对比·变化·分布），第二格是模态（粒子·波·场），第三格是价值（真·善·美）。你看，每一格都有三项，三格的三项竖着排起来，正好是三个"号位"：对比、粒子、真排在一号位；变化、波、善排在二号位；分布、场、美排在三号位。

善，在第三格的二号位上，和"变化""波"同在一个号位。这就是为什么我们说起善，最顺嘴的是"善行"——善首先是一个正在变、正在荡开的过程。王德生的说法是：善属于显露的二号位侧重投影，所以更容易说"善行"；善自然也会牵动一号位和三号位，所以又有了客体善和主体善。

一号位那一头（对比、粒子、真），侧重显出"那儿有一样东西"——被子干了还是湿了，可对比，是一件一件的，查得出真假。善往这一头显，就显成了客体善。三号位那一头（分布、场、美），侧重显出"我在这片场里占着一个位置"——罗建国在这栋楼里的那份踏实，是弥散的、成片的，带一点让人愿意靠近的好看。善往这一头显，就显成了主体善。这里用的都是"侧重"：号位之间是亲缘，不是等号，不是说客体善就等于真、主体善就等于美。

拿收被子的事，把三个号位再对一遍，就不抽象了。一号位那一头：被子是"一床"，一件就是一件，像一颗粒子；它干了还是湿了，和不收的情况一比就知道，是对比；覃燕摸一摸，确实是干的，是真。二号位那一头：天色在变，云在压，风在起，罗建国的动作跟着这变化一步步走，是变化；下楼、扯被、跑回、敲门，一起一伏，像一道波，这道波后来还荡到了四楼，是善行往外传的那个样子。三号位那一头：从那以后，3 栋的几户人家出远门，会把阳台钥匙托给罗建国，说"要下雨您帮着收一下"——他在这栋楼里的位置，不是一个点，而是散开在好几户人家的日子里，是分布；整栋楼因为有他，多了一份"有人照应"的气氛，是场；邻居们愿意把钥匙交给他、愿意和他多说两句，是那份让人想靠近的好，是美。

你看，一号位的善最好"查"，二号位的善最好"说"，三号位的善最好"感觉"却最难指出来。正因为如此，人们一说善，最容易抓住的是前两头：要么问"结果怎样"，要么问"做了什么"；而落在行善者身上的那一头，往往被说成一种性格——"罗师傅就是热心"——好像它是一开始就在的。下一节要讲的，正是这个误会。

到这里，有人会把这三副面孔排成三步：先有一个好人（主体善），他做了一件好事（善行），对方得了好处（客体善）。这是最常见的说法，也是这一章要拆掉的说法。

我们把罗建国收被子的事，换几个样子再看一遍。

第一种换法：雨来得太快，罗建国跑下去的时候，被子已经淋湿了一半。他还是收了，抱回去，用电吹风吹了半个钟头，吹不干，晚上给覃燕的时候，被子还潮着。这时候，客体善打了折扣——被子没保住。可善行还在吗？在。覃燕接过潮被子，说的还是"罗叔，你还专门给我吹了"。而罗建国这一头，那份踏实里掺进了一点"还是慢了一步"的不甘。你看，客体善一打折，善行的意思变了，主体善的颜色也变了。

第二种换法：罗建国收下了被子，图省事，堆在楼道口的地上，楼道地上有灰有水。覃燕回来，被子是没淋湿，可脏了一块。这时候，善行做了，可它没管客体善那一头，结果比不收好不了多少。这说明，善行不能只顾自己"做了"，它一路都得朝着对方那一头。

第三种换法：罗建国收了被子，晚上在楼栋群里发了一条语音："一楼的被子我帮着收了啊，下雨天大家互相照应。"后面跟着十几个赞。覃燕心里有点别扭，好像欠了一份要当众还的情。这时候，主体善被提到了前头——"我是个热心人"先亮出来，要人看见；善行就微微弯了一下，从朝着对方，变成了朝着"被看见"。

第四种换法，要从覃燕那一头看。设想覃燕是个特别讲究的人，被子要按她的叠法叠，床单不让别人碰。罗建国好心收了，叠成了公交车队宿舍里那种豆腐块，覃燕接过来，嘴上说谢谢，心里却有点为难——她还得拆开重叠。这个设想说明：客体善好不好，不全由做的人说了算，还得看落在对方身上是什么样。同一个动作，落在这一家是帮了大忙，落在那一家可能是添了点麻烦。所以客体善也不是一个摆在那里、谁都能查的"标准答案"，它是在做的人和受的人之间显出来的。罗建国要做得好，就得知道覃燕是怎样一个人——这又回到了上一章说的缠。

四种换法，三副面孔的样子都跟着变。可见它们不是三步，也不是三件分开的东西，而是同一件善的三个侧面：哪一个侧面变了，另外两个跟着变；任何一个侧面被单独拎出来、当成全部，善就跟着走样。只盯着客体善，善就成了"结果对就行"，人在不在无所谓；只盯着主体善，善就成了"我是好人"，对方得没得到好处无

所谓；只盯着善行，善就成了"做了就算"，做得对不对、做完了人成了什么样，都无所谓。

站上 S3 专栏有一句话，叫"唯真则冷，唯善则苛，唯美则虚"，说的是真、善、美三样里只抱住一样的偏废。放到善自己的三副面孔上，也看得到相似的走样：只抱住客体善，善就冷，像一张只核对结果的验收单；只抱住善行，善就苛，什么事都要拿来问"你做了没有"；只抱住主体善，善就虚，成了"我是好人"的一份自我感觉。这是借那句话来打个比方，不是说三副面孔就是真、善、美三样。

再回到覃燕收四楼衣服那件事。站上那篇专栏还讲到，善会沿着波往下传，一次善行引出另一次善行；一次真诚的成全，会在被成全的人那里长出更多成全，一层一层荡开。覃燕那天顺手收衣服的时候，未必想起了罗建国；可那个动作是从哪里来的？很可能就来自一个月前那个下雨的晚上，她抱着那床干被子站在门口的那一下。善行往外荡的时候，并不一定带着名字，可它带着一种"这栋楼里，这种事是有人做的"的感觉。这份感觉，就是善行在荡的路上一点点沉下来的东西——3.3 会讲它沉成了什么。

所以，在雨天收被子这件事上，客体善、善行、主体善是缠在一起的。我们把它们分开讲，就像上一章裁缝量体，只是在纸上切了三刀。

这一节的话，可以这样收：善有三副面孔——落在对方那一头的客体善，中间荡开的善行，落在行善者身上的主体善；三副面孔一起显、一起变，不是先后三步。如果哪天我们发现，一个人可以只顾一副面孔，另外两副却不受任何牵连——比如楼道口那床脏被子，照样让覃燕觉得被好好照应了——那这一节就错了。

◆ 3.2 "我"是最后亮的

上一节的第三种换法，留下了一个问题：为什么"我是个热心人"一被提到前头，善就弯了？这要从"我"什么时候亮起来说起。

再回到那个下午。罗建国从阳台上看见黑云，看见被子，下楼，扯被子，抱着跑——这一串里，他心里有没有一个"我"？

有人会说：当然有，是"我"决定下楼的。可你要是那天下午去问他，他多半会挠挠头说："没想什么，看见要下雨了，就下去了。"他脑子里装的是云、风、被子、雨点，是"快点、快点"，唯独没有"我正在做一件好事"。

那个"我"，是什么时候出来的?

是晚上七点，覃燕接过被子说"谢谢罗叔"的那一刻。他嘴上说"哎，没什么"，心里那一下，"我今天做了件好事"才亮起来。或者，是后来坐在阳台上看着空绳子的时候，那份踏实慢慢升上来，"我是这栋楼里会下楼的那个人"才亮起来。

还有一种时候，"我"会提前亮。我们来设想：罗建国走到楼下，手刚碰到被子，忽然犹豫了一下——"人家的东西，我一个老头子去碰，人家会不会不乐意？"这一犹豫，"我"就亮了：我是谁，我碰人家东西合不合适，人家会怎么看我。好在雨点打下来，他没时间多想，"我"又退了下去，手接着扯被子。

站上 S3 专栏有一篇文章，题目就叫《"我"，是最后才亮起的那一位》，讲的正是这件事。照那篇文章的说法，显露的三个号位，侧重显出来的东西不同：一号位显出"那儿有一个物"，二号位显出"某个过程正在发生"，三号位显出"我在这整片场里占着一个位置"——而这一位，是最后才显出来的。文章里举过婴儿的例子：刚生下来的孩子，先分得出"那儿有个东西"，再懂得"我一哭，奶就来"，最后才慢慢长出"我"的感觉。"我"是长出来的果子，不是先埋好的种子。

那篇文章还讲到一个日常里人人都有过的体会：人在全神贯注做一件事的时候——切菜切得顺手、骑车骑得忘了路、和人聊天聊得忘了时间——"我"会退场；事情一卡住，"我"又回来了。"我"像一个被叫回来协调的人，事情顺的时候它不在，事情不顺的时候它才出来。

把这个放回收被子的事里，我们就看懂了几层。

第一层：主体善不能当起点。罗建国那份"我是会伸手的人"的踏实，是在收完被子、送回被子、听见那声谢谢以后才亮起来的。它是这件事的果子，不是这件事的种子。有人说"先要有一颗善心，然后才会做善事"，这就把最后亮的那一位，搬到了最前面——好像那份踏实、那个"好人"的我，是在雨来之前就已经在那里等着，然后去指挥手脚。这正是第一章说的：把善放在了发生之前。

第二层："我"提前亮，常常是事情卡住了的信号。罗建国在被子前犹豫那一下，"我"之所以亮起来，是因为事情没有顺下去：碰人家的东西合不合适，这个问题插进来，手就停了。雨点帮了他，没让这个问题停太久。可我们不难想到别的时候：如果没有雨催着呢？如果犹豫的不是"人家乐不乐意"，而是"我要是收了，被子丢了一个枕套，算谁的"呢？如果他要先算一算，这件事做了对自己有什么好处、有什么风险、值不值呢？那个"我"一旦在最前面亮起来、站住了，手就很可能停在半空。这本书第二编要讲的三道堵，说到底，都和这件事有关：在不同的条件下，"我"以不同的方式抢先亮了出来，把善堵在了半路。这里先不展开。

"我"提前亮，还有一种更常见、也更不容易察觉的来路：被夸。我们来设想一个小场景。有一天傍晚，方小宇放学回家，在单元门口替一位提着两袋菜的阿姨扶住了门。他没想什么，门要关了，阿姨腾不出手，他就伸手撑住了。方婉正好在后面，看见了，当着阿姨的面大声说："我们小宇真懂事，真是个好孩子！"阿姨也跟着夸。

第二天傍晚，方婉发现，小宇站在单元门口不进去，东张西望。她问他干什么，他说："等人来，帮人开门。"

这一幕没有谁做错了什么。夸孩子是好心，孩子想再做一次也是好心。可你看那个"我"是怎样被往前搬的：第一天，扶门在先，"我是好孩子"在后，是别人说出来、他才知道的；第二天，"我是好孩子"在先，他站在门口，是在等一个能让这个"我"再亮一次的机会。门还是那扇门，动作还是那个动作，可它的方向变了——从朝着那个腾不出手的人，变成了朝着那一声夸。这不是要说"不该夸孩子"。我们只是从这里看见：最后亮的那一位，很容易被一声夸、一个称号、一张表扬，提前请到最前面来；它一到前面，善行就悄悄转了个身。

第三层，也是最容易被忽略的一层：最后亮的"我"，不是没用的。上一节第三种换法——罗建国在群里发语音——问题不在于有一个"我"，而在于这个"我"亮得太早，亮在了善行还没走完的时候，抢了善行的方向。可是，如果"我"一直不亮呢？罗建国收完被子，什么感觉也没有，下次又是全新的一次，这份善就留不下来。正是那份最后亮起来的踏实——"我是这栋楼里会下楼的人"——会被他带进下一次：下一次再看见黑云，他用不着犹豫，脚已经往楼下走了。

还要防一个误会：说"我"最后亮，不是说"我"越少越好，更不是劝人"无我"。站上那篇专栏提到，佛家讲"无我"、庄子讲"吾丧我"，说的都是事情走得足够顺时，"我"自己退场；这是在描写一种状态，不是要人把"我"消灭掉。事情真卡住的时候，正需要"我"回来拿主意。设想那床被子不是挂在楼下的绳子上，而是挂在覃燕家窗外那根架得老高的晾衣杆上、得踩着梯子才够得着。这时候，罗建国心里亮起"我这膝盖，爬梯子行不行"，是对的；这个"我"亮得及时，是在替这件事找路——也许他会去敲邻居的门，找个年轻人来够。"我"被叫回来协调，本身不是坏事。坏的是另一种情形："我"被叫回来以后，不是去找路，而是去算账——值不值、亏不亏、会不会担责任——而且一直站在前头不肯退。

这就是说，主体善最后亮，可它亮了以后，会沉下去，变成下一次的底子。下一次的善，就从这片底子上起步。

再往深里说一层。不光"好人"这个我是最后亮的，"帮人的人"和"被帮的人"这两个身份，也不是事先就分好的。王德生的说法是：一号位是客体善，三号位才是主体善——这里的主体和客体，本身也是发生出来的。那天下午之前，罗建国不是"帮覃燕的人"，覃燕也不是"被罗建国帮的人"，他们只是同一栋楼里点头之交的两个邻居。是那一床被子、那一场雨、那一次敲门，让"他帮了她""她受了他的帮"这两个位置显了出来。一个月后，覃燕收四楼的衣服，她又成了"帮人的人"。谁是主体、谁是客体，是在一次次善行里显出来、又一次次换过来的，不是贴在人身上的标签。把这两个位置当成固定的——有人永远是"施者"，有人永远是"受者"——善就容易变味：施的那一方容易居高，受的那一方容易抬不起头。

这一节可以这样收：在善的三副面孔里，主体善是最后亮的那一位，它是果不是种；"我"抢先亮出来，善常常就卡住了；可"我"最后亮了，会沉下去，给下一次垫底。如果我们发现，大多数时候，人是先清清楚楚地想好"我是个好人，我要做好事"，然后手脚才动起来，而且这样做出来的善最顺畅——那这一节就错了。

那份"沉下去"，到底沉成了什么？下一节讲。

◆ 3.3　义务是沉淀：花沉为壤

那天晚上，覃燕谢罗建国的时候，罗建国说的那句"哎，没什么"后面，其实还有半句："应该的。"

"应该的"——这三个字，我们都说过。帮邻居收被子是应该的，给老人让座是应该的，看见孩子要跑上马路，伸手拉一把是应该的。说"应该"的时候，我们心里的感觉是：这不是我想不想的事，是不做不行的事。好像有一样东西，在我想之前就已经在那里了，推着我。

哲学家给这样东西起过名字，叫"义务"。康德把它讲得最重：义务是一种先天的责任，不是从经验里学来的，是理性本身就带着的；做一件好事有没有道德价值，要看是不是出于义务。这个说法，这本书第十一章会专门讲。这里我们只先问一个朴素的问题：罗建国那句"应该的"，是从哪里来的？

罗建国开了三十六年公交车（这是我构想的经历）。刚进车队的时候，车队有一条规定：老人上车，要等他坐稳了再起步。那时候他二十出头，开车急，觉得这条规定耽误事，常常老人一只脚刚上来，他就松了离合，被车队长骂过好几回。后来有一次，一位老太太没站稳，摔在车厢里，手腕骨折了。那天他在车上愣了很久。从那以后，他等。

一开始是因为规定在，怕挨骂，怕出事。等了一年、两年，等成了习惯，不用想，看见老人上车，脚自己就踩在刹车上。等了十年、二十年，他发现，要是哪天急着赶点，老人还没坐下车就开了，他一整天心里都别扭，像有一根刺。到后来，这已经不是车队的规定了，是他自己身上的一样东西：老人没坐稳，他的脚就踩不下油门。

退休以后，他不开车了，可这样东西还在。看见楼下要淋雨的被子，看见有老人在楼梯上拎不动米，他的脚往前走，嘴上说"应该的"。

你看这个"应该"是怎么来的。它不是罗建国生下来就带着的，也不是他哪一天读了一本书、想通了一个道理、从此认定的。它是一次一次的"等"——三十六年、成千上万次——一次一次显出来，又一次一次沉下去，沉成了他身上的一层底子。

站上九宫专栏里有一句话，正好讲这件事："S 是纠缠开出的花，E 是沉淀下来的壤。"（S 是显露，E 是特征纠缠。）花和壤，一个朝上显为样子，一个朝下沉为土。专栏接着说，花与壤是同一副骨架，差异序列（D）让它从壤显为花，又从花沉为壤：一个差异接着一个差异走过去，壤才显成花，花才又沉回壤。

罗建国每一次等老人坐稳，都是一朵花：那一次的等，在那一辆车上、对那一位老人，显了出来。花开过了，并没有消失，它沉了下去，变成土的一部分。土越来越厚，下一朵花就开得越容易——第一年等，要想、要忍；第十年等，不用想；第三十年，不等反而难受。这就是"花沉为壤"。义务，就是这片壤。

王德生对这件事的说法是：善也是康德讲的一种义务、一种先天的责任，也是一种发生学的沉淀。

这句话里，有两层要分开看。

第一层：义务是真的。罗建国那句"应该的"，不是虚的，不是装的，也不是什么"善的幻觉"。那片土是实实在在的，它真的在推着他的脚。他自己没去想"要不要下楼"，脚已经在楼梯上了——这份"在想之前就已经在"的感觉，说它是"先天"的，并不为过。

第二层："先天"要读对。它是"先于这一次"，而不是"先于一切发生"。对这一个下午、这一床被子来说，那片土确实是在先的——在罗建国看见黑云之前，它就已经在他身上了。可是对罗建国这个人来说，那片土不是在先的，它是三十六年一朵花一朵花沉出来的。它先于这一回，却晚于那成千上万回。

把这两层混在一起，就会出一个大问题：把一片沉出来的土，当成了一切的起点。好像人天生就带着一片现成的义务之土，善只是从这片土上往外长。这样一来，土是怎么沉出来的，就没有人去问了；土要是薄了、板结了，也没有人知道该怎么办——因为它被当成了"本来就在"的东西，本来就在的东西，是不用养的。康德的伦理学里，有很多极有道理的地方：比如他让人问一句"要是人人都这样做，行不行"，这是一个很好用的检查。这本书不否认这些。我们只是要指出：他把义务读成了先于一切经验的起点，而在发生学看来，义务是一段沉淀，被说成了起点。这件事第十一章细讲。

打一个更近的比方：我们说话时的那份"语感"。一个人张口说话，哪个词放前、哪个词放后，用不着先想规则，嘴自己就知道"这样说才顺"。这份语感，对他说出的每一句话来说，都是在先的——他还没开口，它就已经在了。可谁也不会说语感是生下来就有的：它是小时候听了成千上万句、说了成千上万句、说错了被大人笑、改过来又说，一点一点沉下来的。义务也是这样。它对每一次善行来说在先，所以感觉上像天生；可它自己，是一次次善行沉出来的。

罗建国的这三十六年里，"应该"的味道也变过好几回，这一点值得留意。头几年，"等老人坐稳"是车队的规定，是从外面压下来的，他是硬着头皮照做，心里还嫌它耽误事；中间那些年，它成了手脚的习惯，不觉得压，也不觉得是自己的；到后来，它成了他自己的，不这样做反而过不去。同一个"应该"，在一个人身上，从"外面的规矩"沉成了"我自己的东西"。很多人以为义务只有一种样子：要么是外面压来的，要么是心里本有的。罗建国的经历说明，这两种样子其实是同一片土在不同年头的样子——土薄的时候，"应该"感觉像外加的规矩；土厚了，"应该"感觉像自己的本性。

还要补一句：土不会自己变成花。罗建国身上那片土，平时是看不见的；要等一片黑云压过来、一床被子挂在绳上——一个新的差异出现了——土里的东西才被唤起来，往上显成这一次的"下楼"。没有这一次的差异，土就只是土，埋在那里。所以，"应该"再厚，也要有事情来叫它；而一次次被叫起来、显成花、再沉下去，土才会越来越厚。这也说明了为什么那三十六年里头几年最难：土还薄，每一次等都要付代价——起步慢了被赶时间的乘客骂，晚了点要扣钱，自己也急。那些代价是实打实的，可正是在付这些代价的那些年里，土一层层沉了下来。

这一节最后，还得讲一件不那么让人高兴的事。

罗建国这几年，变得"不敢管闲事"了。被子他照收，那是熟邻居；可在街上，看见陌生的老人摔倒，他会犹豫。他自己也说不清是哪一年起的——扶人被讹的新闻听多了，身边也有人劝"别多事"。他的那片土还在：他心里还是觉得"应该扶"，每次犹豫完走开，心里都别扭。可他的脚，不像在车上那样自己就踩下去了。

这是怎么回事？

花沉为壤，壤也要靠花来养。一片土，要是很久没有新的花开出来、沉下去，它会慢慢变薄、变硬。罗建国对熟邻居的那片土，每个月都有新花——收一次被子，帮着扛一次煤气罐——土是活的。可对街上的陌生人，他已经好几年没开过花了：每一次犹豫、走开，不但没有花沉下去，还让"走开"这件事本身一次次沉了下去，沉成另一层土。土里沉的，不只是善，也可能是冷。

于是就有了一种很多人都熟悉的样子：心里的"应该"还在，手脚却不动了。"应该"成了一副空架子，压在心上，只让人难受，却推不动脚。

面对这副空架子，最常见的办法是把"应该"喊得更响：多讲道理，多树榜样，多说"人人都该见义勇为"。这些话没有错，可它们大多是往空架子上再刷一层漆。土薄了，不是因为人不知道"应该"——罗建国比谁都知道——而是因为好几年没有新花沉下去。要让土重新厚起来，靠的不是把"应该"说得更重，而是让一朵朵新的花，在那些被堵住的地方重新开得出来；哪怕开得很小，一次扶门、一次敲窗、一次收被子，只要开得出来，就会沉下去。怎样让花重新开，是这本书第五编的事。

沉下去的也不全是好东西，这一点要说透。罗建国每一次在街上犹豫、走开，走开也会沉下去。第一次走开，心里别扭了一整天；第五次，别扭半天；到后来，只是"咯噔"一下就过去了。走开沉成了另一层土，这层土也会推他的脚——往反方向推。所以，一个人身上同时沉着两层东西：一层是收被子收出来的"应该"，一层是走开走出来的"算了"。在熟人面前，前一层在上面；在陌生人面前，后一层在上面。他不是一个分裂的人，他只是在不同的场里，被不同的土托着。

这正是这本书的判词说的：今天善难发生，不是人心坏了。罗建国的心没有坏，他的"应该"一点都没少。坏的是那片土上，新花开不出来了——花开不出来的原因，不在他心里，而在让花开出来的那几道口子上。这几道口子是什么，怎么被堵住的，就是第二编要讲的。

这一节可以这样收：义务不是天生就放在人心里的起点，也不是虚幻，它是一次次善行显出来又沉下去的土——花沉为壤；它先于这一回，却晚于成千上万回；而土要靠新花来养，花开不出来，"应该"就只剩一副空架子。如果我们发现，一个人可以从来没有一次次做过，却天生带着一片同样厚、同样推得动脚的"应该"——那这一节就错了。

◆ 3.4　三方程、九格与"未发生格"

前两章，我们用三大感觉看清了"发生"是怎么回事，又把善分成了三副面孔，看清了"我"最后亮、义务是沉淀。在进入第二编之前，要把这本书往后用的几样工具，先摆到桌面上。这一节是工具箱，短一些，但后面每一章都要用。

第一样：三方程。

SDE 说，三个维度里，没有哪一维是给定的，每一维都由另外两维一起生成。写成式子是：S＝F（D，E），D＝G（S，E），E＝H（S，D）。用收被子的事来

读：被子保住了、罗建国成了会下楼的人——这一层层显出来的善（S），是由他下楼、扯被子、敲门那一串动作（D），和他跟这栋楼、这家邻居缠在一起的那些年（E），一起生成的。他那一串动作（D），又是由已经显出来的"那是覃燕家的被子，要下雨了"（S），和那份纠缠（E），一起生成的。而这栋楼里"我们是邻居"的那份纠缠（E），也正是由一次次收被子、扛煤气罐这样的动作（D），和它们显出来的样子（S），一起生成的。

三个方程放在一起，意思就一个：善的三个维度，谁也不是"本来就在"的。说"善心本来就在"，是把 S 当成了给定；说"规矩本来就在"，是把某一套做法当成了给定；说"人和人本来就有情分"，是把 E 当成了给定。哪一维被当成给定，哪里就有一条缝隙，后面我们会一次次碰到它。

第二样：九格。

善在显露的第三格（价值）上。把它固定住，再拿差异序列的三格（D1 意义目标、D2 路径组织、D3 优化约束）和纠缠的三格（E1 三界、E2 符号·逻辑·数学、E3 内能·动能·势能）两两搭配，就得到九种条件。每一种条件下，善都可能以一种特别的方式卡住。九格是这样的：

	E1 三界	E2 符号・逻辑・数学	E3 内能・动能・势能
D1 意义目标	三界错位：理念界知道该扶，现实界不扶，自我界内疚	堵一	善的动能被即时泄掉：一键捐款、点赞，一步完成就结束
D2 路径组织	堵三	善行被流程化：SOP、合规，路径在，人不在	未发生格：善经九步的分化、重组、升维，长成新秩序；至今没有发生，不硬填
D3 优化约束	零风险的善：怕做错，不做就不会错	善被数学最优化：高效而贫血，冗余的善被砍掉	堵二

九格里，有三格特别重，就是这本书的三道堵。它们恰好是经过"善"这一格的三套三角里，下标加起来能被 3 整除的那三套（这条取套的规矩，见德麦国际第 513 号专著《SDE九宫格透镜问题分析法》）：善·意义目标·逻辑（S3·D1·E2）是堵一，逻辑吃掉自由，没有缝；善·优化约束·势能（S3·D3·E3）是堵二，人人算自己

的最小亏损，没有人；善·路径组织·三界（S3·D2·E1）是堵三，评估挪到了前头、停在理念界，没有落地。其中堵二三格同在一列，是"同位套"，最容易被经济学、心理学里现成的说法占了位置——比如"旁观者效应""理性选择"——第五章写它时，要专门和这些说法划清界限。

九格里的判断，按这本书的规矩，不写成一句"善不是什么，而是什么"，而写成"在什么条件下，善的三副面孔怎样相牵、怎样断开"。拿三道堵来说：在意义目标与逻辑之下，善不是没有了，而是善行里"选择"那一步被逻辑推导顶替，客体善照样算得出来，主体善无处显影，善行与主体善断开；在优化约束与势能之下，善行不是被禁止，而是对方不在任何人的势能场里，主体善要付的亏损被算到最小，客体善落空；在路径组织与三界之下，善行停在理念界的预先评估里不落地，客体善先被估价，善行没有发生，主体善只剩"我想过"。你看，每一句说的，都是上一节那三副面孔在某种条件下怎样断开、怎样落空、怎样停住。

第三样：未发生格的规矩。

九格里，有一格是空着的：路径组织与能量这一格。它说的是善经过九步路径里的"分化、重组、升维"，长成一种新的秩序——比如一栋楼里几次零零散散的帮忙，慢慢分出不同的人管不同的事，重新组合，最后升成一种这栋楼自己的、新的过日子的方式。这样的事，在我们今天的生活里，几乎还没有发生过。

对这一格，这本书守一条规矩：不硬填。不编一个"其实已经发生了"的好故事塞进去。我们只写两件事：它为什么至今没发生——大多数善行，在第一圈就"两清"了，你帮我、我谢你，账一平，路就关上了，走不到分化那一步；以及什么样的矛盾会让它发生。这一格，第八章细讲。

这张表的读法，也说一句。表里的每一格，"善"都在，只是没写出来，因为它是固定的那一维；变的是横着的差异序列和竖着的纠缠。读一格的时候，要问的是：在这一行的那种"往哪去、怎么走、受什么约束"，和这一列的那种"缠在哪一界、缠在什么信息上、缠在什么能量上"一起作用之下，善的三副面孔里，谁显了，谁断了。每一章末尾的那两行小账，记的就是这件事。这本书开头的随身三问，也可以放到表上去读：第一问"选择那一步还在不在人手里"，对着堵一；第二问"对方在不在我的场里"，对着堵二；第三问"评估是跟在'做'后面，还是挡在'做'前面"，对着堵三。

还要补一句：九格是用来看"善在什么条件下怎样卡住"的，不是用来给人分类的。不说"罗建国属于堵二型""方婉是堵三的人"。人不是格子，格子只是我们在纸上做的又一次假想切割；人在一天里，可能这一刻在这一格卡住，下一刻又在那一格走通。

有了三方程、九格和这条规矩，我们就可以进第二编了。第一道堵，从一件很小的事说起：一个路人摔倒了，旁边的人第一件事，不是伸手，而是找监控。

带 走 的 话

善有三副面孔——客体善、善行、主体善，一起显、一起变；"我"最后才亮，亮了会沉下去，沉成义务那片壤；壤要靠新花来养。今天的"应该"还在，花却难开，是因为让花开的口子被堵住了。

小　账

这一章里，善还没有卡在哪一道堵上；3.2 的犹豫和 3.3 罗建国"不敢管闲事"，预先露出了三道堵的影子；3.4 给出九格与未发生格的规矩。

客体善、善行、主体善：收被子的事里三者都显了，三种换法分别让客体善打折、善行偏离客体、主体善抢先；罗建国在街上的犹豫里，主体善里的"应该"还在，善行断了，客体善落空。

◆

第　二　编

S3透镜的三道堵

编　序

从善所在的那一格看出去，有三套三角经过它。第四章看“善、自由律、逻辑”：逻辑吃掉自由律，没有缝。第五章看“善、最小亏损、势能”：人人算势能的最小亏损，没有人。第六章看“善、六步法的评估与反馈、理念界”：评估被挪到前面，没有落地。

04

第4章

堵一：逻辑吃掉自由律，没有缝

这一章的问题

一个人明明想帮，明明也帮得了，为什么到了跟前，帮不帮却已经不由他来定？每一句话都对，每一条规定都有道理，那么善是卡在了哪一步？

◆ 4.1　现场：三件小事，一条链

先看三件小事。这是我构想的场景，人物都住在本书的桂花苑一带。

第一件，在早上。

罗建国，六十二岁，退休的公交司机，住桂花苑 3 栋二楼。他每天七点出门，去沙河路口那家米粉店吃早饭。那天夜里下过雨，银行门口那段瓷砖路面很滑。他走在后面，看见前头一个五十来岁的男人脚下一溜，整个人侧着摔下去，膝盖磕在台阶边上，半天没起来，手捂着腿，嘴里"嘶"了几声。

罗建国站住了。

接下来的事，他后来跟老伙计讲过一回，讲得很平常。他说："我先抬头看了看，银行门口有没有探头。有，两个。我就过去了。"

他把那人扶起来，扶到台阶上坐着，问要不要打电话叫家里人。那人说不用，缓一缓就好。罗建国陪他坐了几分钟，看他能站了，才走。

这件事，按结果说，是一件好事。人扶起来了，没出事，那个男人也道了谢。可是罗建国讲的时候，最先讲的不是"他疼"，不是"他摔得不轻"，而是"有探头"。

有人问他："那要是没探头呢？"

他想了想，没正面答，只说："现在这个世道，你也晓得的。"

我们把他那几秒钟脑子里走过的东西摊开来看。不是他自己摊的，是我们替他摊：扶，可能惹麻烦；惹麻烦，是因为说不清；说不清，是因为没证据；有探头，就有证据；有证据，就说得清；说得清，就可以扶。

这是一条链。每一环都对。哪一环拿出来，都挑不出毛病。这些年确实有过扶人以后说不清的新闻，有探头确实就有证据。罗建国不糊涂，他甚至算得上一个热心人。可是这一回，让他走过去的，不是他，是这条链。链走通了，他的脚才动。

罗建国退休前开了三十六年 3 路公交。车队有一条老规定：等老人坐稳了再起步。他跟老伙计说起过，早些年车上有老人没站稳摔了，他把车靠边一停，拉上手刹就下去扶，"哪里想过那么多"。我们构想的这个人，前后是同一个人，手还是那双手。变了的，是从"看见"到"伸手"之间多出来的那一段。那时候，看见和伸手之间几乎没有距离；现在，中间夹了一条链，链要先走完。至于他那时候为什么不用想——车上的乘客是不是"他的人"——那是下一章要讲的另一道堵，这里先放下，只看那条链。

还要看清一点：那条链只花了几秒钟。几秒钟，短到他自己都没觉得自己在"想"。他觉得自己只是"顺便看了一眼"。逻辑最厉害的地方就在这里——它走得太快，快到人以为那是自己的本能。

第二件，在傍晚。

何磊，二十九岁，外卖骑手。那天下着雨，他接了一单粥，送到桂花苑 7 栋 7 楼。平台给的送达时间是 18 点 42 分。他 18 点 36 分到楼下，按时间算，绰绰有余。

电梯坏了。7 栋是桂花苑头一栋加装外挂电梯的老楼，装上还不到一年，这天正赶上检修。门上贴着一张纸："电梯检修，请走楼梯。"

他拎着粥爬七楼。雨衣还没脱，楼道里又闷，爬到五楼喘得厉害。他在五楼想过停下来给顾客打个电话，说一声电梯坏了，可打电话也要时间，他咬咬牙接着爬。敲开门是 18 点 43 分。

开门的是个年轻妈妈，怀里抱着孩子。她看见他一身水、额头上的汗，先说的是："哎呀，电梯坏了吧？辛苦辛苦。"何磊说没事，把粥递过去，转身下楼。

还没走到三楼，手机响了一下。系统通知：本单超时 1 分钟，按规则扣除相应费用〔具体扣法为构想，不指任何真实平台〕。

他在楼梯上站了一会儿，点开申诉。申诉页面要他选原因，下拉菜单里有"顾客原因""商家出餐慢""交通管制""恶劣天气"等几项。他选了"其他"，写了一句"电梯坏了，爬的楼梯"。页面提示他上传照片作为凭证。他没拍。他上楼的时候想的是粥别凉了，没想到要先拍一张电梯门。

第二天，申诉结果出来：您提交的申诉不符合条件，维持原判。

更有意思的是那位年轻妈妈。她后来在平台上给他打了五星，还留了一句"电梯坏了还爬上来，很感谢"。可是五星归五星，超时归超时。这是两条不相干的规则。她想说"这一单就算了"，平台上没有地方给她说。她想替他作证，没有一个按钮是"我作证"。

一单粥，两个人都想说"这次算了"——骑手想，顾客也想——却没有一个位置能让这句话落下来。那个年轻妈妈后来大概也就忘了这件事；对她来说，打一个五星、留一句感谢，已经是她能做的全部。她不知道，她那句感谢，和那一分钟的扣费，在系统里走的是两条互不相识的路。

第三件，在下午。

陈伯，七十八岁，独居，住桂花苑 5 栋一楼。老伴走了三年。老伴生前用的那个手机号，他一直没停，每个月照交月租。也说不清为什么，大概是舍不得那个号码从世上消失。今年他想通了，想把它停了。

他给通信公司打电话。先是语音："普通话服务请按1，查询话费请按2……"他按错了两回，第三回才转到人工。

接电话的是个年轻姑娘，声音很好听，很客气。她听完，说："老人家，非常理解您的心情。机主不是您本人的话，需要机主本人持身份证到营业厅办理。机主已经过世的，需要您带上死亡证明、户口注销证明、您和机主的关系证明，还有您本人的身份证，到营业厅办理。"

陈伯说："死亡证明我找找，应该有。别的……我七十八了，营业厅在城那头，我跑不动。你看能不能……"

"很抱歉，老人家，按规定，这个业务必须到营业厅办理。还有什么可以帮您的吗？"

陈伯说没有了，挂了电话。

他在沙发上坐了很久。死亡证明他记得收在老伴那只旧皮箱里，户口注销证明他不知道放哪儿了，关系证明他不知道要去哪里开。他算了算：去营业厅，要转两趟公交，要排队，要是哪样材料不齐，还得再跑一趟。最后他决定，这个月的月租先照交。

这件事的结果，从通信公司那头看，一点问题没有：号码没有被冒名销掉，手续守住了，老人的信息是安全的。这些都是真的好处，落在每一个用户身上。可是

从陈伯这头看，他打了一通电话，什么也没办成，还多交了一个月的钱，心里那件想了三年才想通的事，又被按了回去。

那个姑娘有没有一瞬间想说点别的？我们不知道。我们只能构想：她的每一通电话都被录音，都有质检打分，偏离话术是要扣分的〔为构想设定〕。她心里想没想，她嘴上那一句都只能是"按规定"。

三件小事放在一起看，形状是一样的。

每一件里，都没有坏人。罗建国最后扶了人；平台的规则对所有骑手一样，对所有顾客公平；客服姑娘一句错话也没说。每一件里，"该怎么做"都是一条链推出来的，链上每一环都是真话。每一件里，也都有一个"好的结果"可以被算出来：人扶起来了，准时率守住了，销户的手续规规矩矩，不会被人冒名顶替。

可是每一件里，也都少了同一样东西：一个位置，让一个人能站出来说"这次我来"或者"这次算了"。

再看这三件事各自落在哪里。一件在街上，是陌生人和陌生人；一件在平台上，是干活的人和花钱的人，中间隔着一套系统；一件在机构里，是一个普通人和一家大单位，中间隔着一条电话线。街上、手机上、电话里——今天一个人一天里遇到别人，差不多就是这三种场合。三种场合里都长着同一条链，说明这不是哪一家公司、哪一条街的毛病。

还要说一句：这三件都是小事。没有人落水，没有人性命攸关。可是善大多数时候就发生在这样的小事里——扶一把，宽一分钟，帮着想一个办法。大事里的善，往往是在无数这样的小事里一点点攒出来的。小事里的缝一条条没了，到了大事跟前，人手里也就没有那一刀了。

本书序里立过一个随身的问题：这里的选择那一步，还在不在人手里？拿这个问题去问这三件事，答案都是：不在。选择被链拿走了。

这一章要讲的，就是这一道堵。王德生口述这一道堵时说的是"逻辑将自由律吃了"，本书把它叫作：**逻辑吃掉自由律**。要说明白的是，站上的专栏和已出的各本书里，都还没有"逻辑吃掉自由律"这个说法，它是本书新立的。

这句话里有两个词要先说白。

"逻辑"，在这里不是指"讲道理"，也不是指逻辑学课本。它指的是信息的一种样子：一句话引出下一句话，一环扣一环，排成一条链。罗建国脑子里那串"扶—麻烦—证据—探头—可以扶"，平台的"送达时刻—承诺时刻—差值—扣费"，客服的"非本

人—已故—证明—营业厅"，都是这样的链。（SDE 把信息分成三种样子：一颗一颗的点、一条一条的链、一整片的场，分别叫符号、逻辑、数学。这里说的逻辑，就是"链"那一种。）

"自由律"，是王德生立的意义三律之一（另两条是创造律、幸福律）。站上的 D1 专栏有一句话说得最透："真正的自由，不是在现成的选项里挑一个，而是在约束中，裁出一条原本并不存在的新路。"自由，不是菜单上可以点几样菜，而是在一团顶死的局面里，裁出一条新路来。

"吃掉"，是说：本来该由人在那团局面里裁出路来的那一步，被一条链先填上了。人还在场，手脚还在动，可是"裁"那一下，已经不是人做的了。

所以，这一道堵的口子，叫"没有缝"。缝，就是链和链之间、规定和规定之间，留给人去裁的那一点空。缝没了，善就没有地方下脚。

这里先把本章的判断立起来，按本书的写法，分着条件说：

在意义目标（D1）这一层、又是在信息的"链"（E2 逻辑）这一态里，善不是没有了，而是善行里"选择"那一步被逻辑推导顶替了。落在对方身上的那一头善——客体善——照样算得出来：合规、正确、结果不坏；可是在行善的人身上显影的那一头善——主体善——无处显影。善行和主体善，从中间断开了。

罗建国扶了人，客体善有了；可他说不出"我扶，是因为他疼"，那个"会伸手的罗建国"这一回没有亮起来。平台守住了准时，对千万个顾客是一种客体善；可那一单里，顾客和骑手两个人想做的那一点善，没有地方显影。客服把规矩讲得清清楚楚，陈伯的号码不会被人冒用，这也是一种客体善；可是那个姑娘，作为一个也有外公外婆的年轻人，她那一点"我来帮您想想办法"，没有一寸地方能落下来。

这三件事，下一节一步一步拆。

◆ 4.2　纠缠・选择・激发被一步步吃掉

自由律是怎么走的？王德生口述时说的是三步："纠缠—选择—激发"。

这里要先交代一个说法上的差别。站上 D1 专栏写自由律的三步，写法是"矛盾纠缠触发—路径裁剪—新模式激发"：现实里种种矛盾、张力彼此缠着、顶在一起；人在这团顶死的张力里，一点点裁剪、腾挪；裁着裁着，一种原本不在任何人选项单上的新模式被激发出来。站上第 508 号《何谓公平？》写作"纠缠—选择—激发"〔第 282 号是否同样写法，待核〕。本书用口述的三个词，因为它短、好记。两

种写法说的是同一条路，只有一处要特别当心：口述里的"选择"，就是专栏里的"裁剪"，不是在现成的几样里挑一样。下面每一处说到"选择"，都是"裁"的意思。

本书用词	站上 D1 专栏写法	被逻辑吃掉以后的样子
纠缠	矛盾纠缠触发	矛盾还没顶起来，就被预先理顺成一串前提
选择	路径裁剪	该由人裁的那一刀，被"由此推出"顶替
激发	新模式激发	只能推出前提里早有的东西，新路出不来

三步不是三件事，是一条路上的三段，前一段吃掉了，后一段也就跟着空了。为了看得清，下面分着讲，每一段都借一种感觉——摸、听、看——来讲。要记住，每一种感觉里都同时有差异序列（D）、一层层的显露（S）和缠在一起（E），不是一种感觉对一个字母。

— 第一步：纠缠，被预先理顺了

回到银行门口。

如果没有那条链，罗建国走过去的那几秒钟，本来应该是什么样子？

他会先听见那一声"嘶"。他会看见那人的手死死按在膝盖上。他自己的左膝也不好，前年爬山伤过，走路一轻一重，下楼梯都要扶栏杆——他一看见那个磕在台阶边的膝盖，自己膝盖里那一点旧疼就跟着动了一下。同时他心里也有怕：他是一个退休老人，经不起事。想过去，又怕；怕，又放不下。这几样东西顶在一起，缠成一团，谁也说服不了谁。

这一团，就是自由律的起点。专栏叫它"矛盾纠缠触发"。要紧的是"顶在一起"四个字。顶着，才有劲；有劲，才会逼出一条新路来。

可是那天，这一团还没来得及顶起来，链先到了。

"扶可能惹麻烦"——这是第一环。它一出来，就把"怕"从那团东西里单拎了出来，放成了第一个前提。"有证据就说得清"——第二环。"有探头就有证据"——第三环。三环一接，那一团矛盾不是被解开的，是被排好了队。"怕"排在第一位，"探头"排在第二位，"可以扶"作为结论排在最后。那个人的疼，他自己膝盖里那一点旧疼，根本没进这条队。

我们换用"摸"来看这件事。

罗建国最后是扶了的。他的手托住了那人的胳膊。手一碰上去，本来有一串差异要走：那胳膊先是沉的，整个人的重量压在他手上；接着往上一使劲，重量轻了一点；再接着，那人的手腕在他掌心里抖了一下（一个接一个的差异，这是差异序列）。随着这一串差异，"他能站起来""他腿还软""他其实吓着了"一层一层地在罗建国手里显出来（这是显露）。他的手和那条胳膊贴在一起，他的劲和那人的劲缠着，那人一抖，他手上也跟着紧一下（这是纠缠）。

一次真正的扶，是这样一层一层摸出来的。摸着摸着，罗建国才会知道该陪他坐多久，要不要打电话，要不要扶他去对面诊所。

可是那天，链比手先到。手到的时候，"扶不扶"已经由链定好了，手只是去执行一个结论。执行的手，摸得就浅：把人拉起来，扶到台阶上，问一句"要不要叫家里人"，任务就完成了。那一串本来能一层层摸出来的东西，大半没有显出来。

所以，逻辑吃掉的第一口，是纠缠。它不是把矛盾消灭了，是在矛盾顶起来之前，先把矛盾里的各样东西拆开、排队、编号。拆开了，就不顶了；不顶了，就没有劲去逼出一条新路。

这一口为什么吃得那么顺？因为那一团矛盾，本来是难受的。想去又怕，怕又放不下，人在这团东西里是要受煎熬的。链一来，煎熬就停了：排好队，结论出来，照着做就行。对罗建国来说，那条链不是一个压在他头上的东西，倒像是一个帮手，帮他从那团难受里解脱出来。人很少会拒绝一个帮自己解脱的东西。这就是为什么逻辑吃掉自由律的时候，几乎没有人喊疼——被吃掉的那一段，恰恰是最疼的那一段。可是自由律要的劲，偏偏就藏在那一段疼里。

— 第二步：选择，被推导顶替了

再回到陈伯那通电话。

先说那个语音菜单："按1""按2"。它是这个时代"选择"最典型的样子：几样现成的，你挑一样。陈伯想要的那一样——"我跑不动，能不能有别的办法"——不在菜单上。菜单上越多选项，他越找不到自己那一项。D1 专栏正好说过这个：自由的量度是"发生新路径的能力"，而不是选项的数目。

转到人工以后，事情本来可以不一样。

我们借"听"来看。

人和人说话，本来就是一串声音的差异：高了低了，快了慢了，停了一下又接上。陈伯说"我七十八了"的时候，停了一下；说"营业厅在城那头"的时候，声音低下

去；说"我跑不动"的时候，带着一点喘（这是差异序列）。一个人在电话那头听着，随着这一串差异，"这是个老人""他一个人""他其实很为难""这件事对他不只是销个户"会一层层在她耳朵里显出来（这是显露）。她自己家里也有老人，她听着这个声音，心里那根和自己外公外婆连着的弦，会跟着动（这是纠缠，换一个没有这根弦的人来听，显出来的就不一样）。

如果这一串一直走下去，到某一刻，那姑娘心里会顶起来一团东西：规定是规定，可这位老人确实跑不动。顶住了，她就要裁——在"按规定"和"他跑不动"之间，裁出一条原来话术单上没有的路。也许是"我帮您查一下有没有上门服务"，也许是"我帮您登记一个特殊情况，让营业厅打电话给您"，也许是"您家里有没有晚辈，可以委托"。哪一条都不是她挑出来的，是她在那团张力里裁出来的。

这就是"选择"那一步。也正是在这一刀上，行善的那个人——作为"她"——才有机会亮起来。

可是那天，她听到"已故"两个字，下一句话就已经定了：已故，需要证明；证明，需要到营业厅；营业厅，必须本人或亲属到场。她的下一句话，不是从她听见的那串声音里长出来的，是从规定里推出来的。陈伯的停顿、低声、喘气，进了她的耳朵，却没有进她的下一句话。她听见了，但她不用凭她听见的去说话。

"按规定办"这句话，说穿了，是一句宣告：选择不在这里。这件事该怎么做，不是此刻的我裁出来的，是早就推好的，我只是念出来。

我们也替那个姑娘想一想。"按规定"对她自己，也是一层护身。她要是自作主张，替陈伯想了一个话术单外的办法，办好了没人表扬，办砸了是她的错，质检那一关也过不去。推导出来的话，错了算规定的；裁出来的话，错了算她的。所以链吃掉她的那一刀，她自己多半也是愿意的。这一层，下一节还要接着讲。

这就是逻辑吃掉的第二口：选择被推导顶替了。推导和选择，从外面看很像——都是"想一想，然后做"。区别在于：推导的结论早就在前提里，人只是把它领出来；选择的路原来不在任何地方，是人在一团顶死的局面里裁出来的。推导不需要"我"，换谁来念都一样；选择离不开"我"，换一个人来裁，裁出来的路就不同。

站上的 S3 专栏讲过一个次序：显影是先有"那儿有一个物"，再有"某个过程正在发生"，最后才有"我，在这整片场里占着一个位置"——"我"是最后才亮起来的那一位。主体善也是这样，它在善行走完之后才显影，不是起点。现在，善行最要紧的那一刀被推导拿走了，后面那个"我"，就没有可以亮的地方。客服姑娘一句错话也没说，可她这一通电话里，没有一处是"她"。

— 第三步：激发，只剩前提里早有的东西

最后回到那一单粥。

自由律的第三步，是新模式被激发出来——一种原来不在任何人选项单上的做法，从那团张力里长出来。

我们借"看"来看。

平台的眼睛，看见的是什么？它看见一个送达时刻和一个承诺时刻，两个数一减，差 1 分钟。这是它眼里唯一的一串差异。差异只有这一串，能显出来的也就只有一样：迟到。它看不见雨，看不见电梯门上那张纸，看不见七层楼梯。它的眼睛和那个傍晚，几乎没有缠上。

年轻妈妈的眼睛就不同。她开门那一下，看见的差异是一串：雨衣上往下滴的水，额头的汗，喘气时肩膀一起一伏，手里那袋粥还冒着热气（差异序列）。随着这一串，"他是爬上来的""电梯坏了""他为了粥不凉一路没停"一层层在她眼里显出来（显露）。她自己住七楼，她知道爬七楼是什么滋味，她怀里还抱着孩子——她这一眼，缠着她自己的腿、她的楼、她这个傍晚（纠缠）。所以她第一句话是"辛苦辛苦"。

照自由律走下去，这里本该激发出一点新东西。比如，顾客能说一句"这一单我认了"，这一单就不算超时；再比如，平台看见同一栋楼这一晚有好几单都晚了一两分钟，自己"知道"这栋楼电梯坏了，把这栋楼当晚的时限改宽。这些做法，都不在原来的规则单里，是要从这个傍晚的局面里长出来的。

可是链只会推出前提里早就有的东西。前提里只有"送达时刻"和"承诺时刻"，推出来的就只能是"超时，扣费"。申诉的下拉菜单里有几样现成的原因，"电梯坏了"不在其中，只能填"其他"；填了"其他"，又要现成的凭证。新的东西，在这条链上没有出口。就连何磊在五楼想打又没打的那个电话，也是被同一条链按住的——链早已算好，打电话的那几十秒，也要记进时长里。

逻辑吃掉的第三口，就是激发。链很能干，它能把前提里有的东西推得又快又准，一点不差。但它推不出前提里没有的东西。自由律要的偏偏是"原本不在任何人选项单上"的那条新路。

还有一层，是回写。

第二天傍晚，何磊在另一个小区，一个老大爷在楼下叫住他，想请他帮忙看看手机上一条通知是什么意思。何磊说："师傅，我赶时间。"人已经骑走了。

他不是变坏了。是前一天那一分钟、那一次"不符合条件"，回头写进了他今天的起点。昨天的链，今天已经长进了他自己身上。下一次再遇到要不要停下来的那一团矛盾，他不用再顶，链已经替他排好了队：停下来，就可能超时；超时，就扣钱；扣钱，申诉也没用。结论早就有了。

所以，"逻辑吃掉自由律"不是一次吃完的。它一口一口吃：先把纠缠理顺，再把选择换成推导，最后让激发只剩下前提里早有的东西。每吃完一回，结果又回写进下一回的起点，下一回吃得更快。

把这三口合起来看，就是本章开头立下的那句话：在意义目标这一层、又是在信息的链这一态里，善行里"选择"那一步被逻辑推导顶替；客体善照样算得出来，主体善无处显影，善行与主体善断开。

说到这里，要防一个误会：这不是在说逻辑是坏东西。罗建国那条链里每一环都是真话，平台的计时对千万个顾客是公道，客服的规定防住了冒名销户。逻辑没有错。错在它坐的那个位置——它坐进了本该由人去裁的那一刀上。那么，它是凭什么坐进去的？下一节就讲这个。

这一判断也是能被推翻的：如果我们找到这样一种场合，链同样密、规定同样严，而人们在其中照样常常能从一团顶死的局面里裁出新路、主体善照样显影，那就说明，吃掉自由律的不是逻辑，另有别的东西。

◆ 4.3　没有通用逻辑：局部逻辑僭越成普遍

先让对面的人把话说足。

一定有人会说：你说的这些"缝""例外"，听着温情，其实危险。规则之所以要一刀切，就是为了不让人看人下菜碟。今天客服可以给这个老人通融，明天就可以给认识的人通融，后天就可以收了好处给别人通融。平台的计时要是能"这次算了"，就会有骑手天天找理由，顾客天天被耽误。银行门口的探头，保护的不只是扶人的人，也保护那些真被讹过的人。规则冷，可规则公道；人热，可人会偏。一个社会靠规则走，才轮得到弱者不被欺负。

这番话是有分量的。它说的每一句都有事实撑着。我们不打算驳倒它，只打算问一句：这些规则，它们的"对"，对到哪里为止？

站上的 E2 专栏有一个判断，说得很重："没有通用逻辑学。"接着一句："每一束特征纠缠，都有它自己的、本地的逻辑发生。"意思是：一条链之所以对，是因为它长在某一团具体的、缠在一起的事情里；它是那团事情自己的道理。拿出那团事

情，链还在，可它的"对"就不一定还在了。专栏说形式逻辑也是这样：它的"有效性是真的，普遍性却是僭的"——僭，就是越过了自己的本分，坐了不该坐的位子。

拿这个判断回头看三件事。

平台的计时规则，长在哪一团事情里？长在"千万单外卖、千万个等饭的人、千万个骑手"这一团里。在这一团里，准时是公道，计时是好办法，迟到扣钱也说得过去——不然准时就没有分量。这条链在这一团里，是真的。

可是那个下雨的傍晚，7 栋的电梯坏了，事情变成了另一团：雨、坏电梯、七层楼、一袋怕凉的粥、一个抱着孩子却说"辛苦"的妈妈。这一团有它自己的道理：爬七楼就是要多花几分钟；顾客自己都不在意，晚这一分钟就没伤着谁。这一团自己的链，和计时那条链，不是一条。可是计时那条链没有停在自己的地界上，它越过来，把这个傍晚也当成了"千万单之一"，一样去推、一样去扣。这就是"僭"。

客服的规定，长在"防止有人冒名销别人的号"这一团里。在那里，"必须本人或持证明到场"是真的、有用的。可是陈伯那通电话，是另一团：一个七十八岁、跑不动、为一个号码难受了三年的老人。在这一团里，真正要防的那件事——冒名——几乎不存在；真正存在的，是他跑不动。规定还是那条规定，它越过来，把一个想跟老伴的号码告别的人，当成了一个要被防的人。

银行门口的那条链——"有证据就说得清"——长在哪里？长在打官司的那一团里。在法庭上，证据就是一切，这是对的。可是一个人摔在地上的那几秒钟，本来不是一场官司，是一个人疼、一个人看见。那条链越过来，把一个疼的人，先当成了一个可能的原告。

三条链，都是局部的真，都被当成了到处都真。今天的毛病，不在链错了，在链不知道自己有边。

那么，怎样看出一条链越了界？有一个很朴素的办法：看对面那个人此刻最要紧的那件事，在不在这条链的前提里。何磊最要紧的是"电梯坏了"，申诉菜单里没有；陈伯最要紧的是"我跑不动"，话术单里没有；摔倒的那个人最要紧的是"我疼"，"有证据就说得清"那条链里也没有。对面的人说的话，进不了链的前提，这条链此刻就已经不在自己的地界上了。链自己是看不出这一点的——链只认它前提里有的东西。看得出这一点的，只有站在那里的人。

还要补一句，免得这一节被读偏。E2 专栏讲，信息有三种样子：一颗一颗的点（符号），一条一条的链（逻辑），一整片连着的场（数学）。这一章讲的是"链"那

一种。可是那个傍晚并不只有链：年轻妈妈开门那一眼，看见的是一整片——雨、楼、汗、粥、她自己的腿，连成一片。这一片本来也是信息，是更大的一种信息。链越界的时候，把这一整片压成了一根线：送达时刻减承诺时刻。压成线以后，线是真的，可是那一片没了。所以说链"僭"，不只是它管了不该管的事，还是它把一整片的东西，当成了它那一根线。

讲到这里，还有一处要多走一步。

E2 专栏讲过一种常见的事：一个人"知道该做、却做不到"，是理念里的那条链和自己身上那条链打了一架，而打架的时候，"往往是那条更贴身、更有粘性的自我逻辑，赢了"。

照这个说法，罗建国身上本来也有一条贴身的链：他疼，我扶——三十六年开 3 路公交，这条链在他身上是熟的、有粘性的。按理说，它应该赢过那条从新闻里听来的"有证据才说得清"。

为什么没赢？

因为这些年，那条外来的链已经不在外面了。一回回听人讲，一回回看新闻，一回回听老伙计说"你可别傻"，它一点点长进了罗建国自己身上，成了他自己的那条贴身的链。今天他身上最贴身、最有粘性的，已经不是"他疼，我扶"，而是"先看看，别惹事"。局部的链不光往外越界，越到它管不着的事情上；它还往里越界，越进了一个人的自我里，冒充成他的本能。

客服姑娘也是这样。"按规定"一开始是公司的话，说了上千遍以后，成了她自己的话——上一节说过，那还是她的护身。何磊也是这样，第二天他那句"我赶时间"，已经不用平台来推了。

再回头接住开头那位反对者。他说规则公道、人会偏，这话在规则自己的地界里是对的：千万单外卖之间，计时比站长的脸色公道；防冒名的时候，证明比客服的好心可靠。所以这里不说"规则不公道"，只说"规则的公道有边"。出了边，规则还在照样推，推出来的东西就不再是公道，而只是"一样"。对一个七十八岁跑不动的老人和一个三十岁的冒名者"一样"，不是公道。

这就是为什么说"逻辑吃掉自由律"，不能简单读成"制度坏了"或"人心冷了"。它是一条局部的链，越过自己的地界，又越进了人身上，最后在人身上替人做了决定。外面的规则和里面的本能，缠成了一条链。

那么，这一道堵，是怎么发生、又怎么一直维持住的？这里用三原理来看：任意两样东西顶住，就会逼第三样东西改变；改变了的东西，又会回头写进下一轮。

在这一道堵里，顶住的两样是：一边是善行要的那个"例外"——善行要显出来，总要显成"这一次不一样"：这个人这一次疼，这个老人这一次跑不动，这个傍晚电梯坏了（这是显露那一维，S）；另一边是链——链要的是"每一次都一样"（这是信息的逻辑态，E2）。一个要"这次不一样"，一个要"每次都一样"，两头顶在一起。

被顶得改了形的，是第三样：人往哪里去的那个意义目标（D1）。

这一顶，走的是三拍。

第一拍，张力积累。每一个想说"这次算了"的顾客，每一个想多帮一句的客服，每一个站在摔倒的人跟前犹豫的路人，都是一次小小的顶撞。一次两次没什么，千万次积在一起，就是一股很大的劲。

这里说的"张力"，不是哪个人心里的委屈或不好意思。何磊在楼梯上的委屈，年轻妈妈没法替他说话的那点过意不去，客服姑娘可能有过的那一下犹豫，都只是张力落在人身上的读数。张力本身，是"这次不一样"和"每次都一样"这两头在结构上顶着。所以即便每个人都想得开、不难受，只要这两头还顶着，张力就还在积。

第二拍，形状改变。劲积到一定程度，被逼着改形的，是自由律本身。人心里那个"往哪里去"，从"在这团局面里裁一条新路"，悄悄改成了"别出错""照着做""先保住自己"。意义目标还在，只是换了一个样子：从裁路，变成了执行。何磊心里那句"粥别凉了"，本来是他对那一单的一点心意；被扣过几回以后，换成了"别超时"。两句话常常指向同一个动作——快点送到——可是前一句里有那个等粥的人，后一句里只有那条时限。

第三拍，回写。改了形的意义目标，回头写进了下一轮的起点。人不再提例外了，顾客不再想着替骑手说话，骑手不再停下来，客服不再多想一句。定规则的那一头，看见的是：没有人要例外。于是规则就更放心地往前铺：多加一种情况，多补一条细则，多上一个系统。链更密了。下一轮，"这次不一样"再冒出来的时候，顶上的是一条更密的链。

三拍走完，回写的方向，恰恰是让这道堵更牢。这是这一道堵最难办的地方：它不是一次堵上就算了，它会自己给自己添土。

这一判断也可以被推翻：如果有一个地方，规则越来越密，而人们提出"这次不一样"的次数并没有减少，提出了也常常被接住，那就说明，回写不是往"更牢"那一头走的，这一节的说法就错了。

◆ 4.4　唯真则冷

上一节说了这道堵怎样自己给自己添土。还有一个原因，让它堵得理直气壮：它是真的。

罗建国那条链，每一环都是真的。平台说何磊超时一分钟，是真的。客服说按规定要到营业厅，也是真的。你没法说它们错。你只能觉得冷。

站上的 S3 专栏有一句话："三股缺一不可：唯真则冷，唯善则苛，唯美则虚。"真、善、美，在 SDE 里是显露出来的东西所带的分量的三个侧面：对不对得上，对人好不好，让不让人愿意靠近。三股要缠在一起。只剩真一股，事情就冷了。

为什么是"冷"？

专栏讲善的时候说："善是一股力——一个纠缠点亮另一个、成全它、使好的东西在它那里发生。"本学派把这股力叫作动能。冷，就是这股力不在了。真还在，事实一条条摆着；可是没有一个纠缠去点亮另一个。客服把事实讲得一清二楚，陈伯听明白了，却没有一样好东西在他那里发生。平台把时间算得分毫不差，可没有人被点亮。

专栏讲美的时候说，三号位显影的是"我，在这整片场里，占着一个位置"。冷，还有一层意思：在这条链里，谁都没有占着一个位置。罗建国不是作为罗建国在扶人，是作为"有探头时可以扶的路人"在扶人。客服不是作为那个姑娘在说话，是作为"一个工号"在说话。人都在，却都不在自己的位子上。

这里正好能看出，为什么链的世界里客体善还在、主体善却没了。专栏讲三个号位：一号位是对比、粒子、真，显影出来的是"那儿有一个物"；二号位是变化、波、善，显影出来的是"某个过程正在发生"；三号位是分布、场、美，显影出来的才是"我在这片场里占着一个位置"。链最擅长的，恰恰是一号位那一套：拿两个数对比（送达时刻对承诺时刻），把事情切成一颗一颗（一单一单、一通一通），每一颗都核得清真假。所以落在对方身上、能被清点核对的那一头善，链守得住。可是善行要像波一样，从一个人传到另一个人，一来一回地走；链把它切成了一颗一颗，

波就传不过去。波传不过去，三号位那个"我"也就亮不起来。唯真则冷，冷就冷在：链把善留在了一号位，二号位、三号位都空了。

真没有错。冷，是因为真被供成了唯一。真本来只是三股里的一股，它被供上去以后，另外两股就只能站在门外，等着真点头才能进来。

冷还有一个更深的后果，平时不容易看见。

一句冷的真话，你没法跟它吵。你要是跟客服吵，她会说"非常理解您的心情"，然后再说一遍规定；你要是在申诉里写一大段，系统还是那几个字"不符合条件"。吵不起来，那股顶住的劲就没有地方去。它不会消失，它往回走，走到自己身上。

陈伯挂了电话，想的不是"这规定不近人情"，而是"是我自己材料不齐""是我老了，跑不动"。何磊在楼梯上站的那一会儿，想的是"怪我没拍照"。罗建国说"现在这个世道，你也晓得的"，把那份不安咽了回去。一回回冷的真话，把本该顶在规则上的劲，一回回转成了人对自己的埋怨、自己的认命。

这正好接上上一节的回写。劲转回了每个人自己身上，定规则的那一头就收不到一点顶撞，只看见"大家都按规定办了，没有投诉"。规则因此更放心。冷，不光让人难受，还把那条本可以让规则松一松的路，也截断了。

用耳朵听一听，就知道冷是什么样子。客服那句"非常理解您的心情"，声调是暖的，一句一句也有高低起伏，可是那一串起伏不跟着陈伯的起伏走——他停，她不停；他声音低下去，她还是原来的调子。一串不回应你的声音差异，在耳朵里显出来的，就是"对面没有人"。暖的声调，冷的真话，这就是今天很多服务的样子。

那为什么今天真特别容易被供成唯一？这里要说到王德生口述里的那半句："一切成为了一种'逻辑理性运行'，善就无法发生了。这也就是今天的技术世界。"

过去也有规矩，规矩也有冷的时候。但过去的规矩，要靠一个人去执行。营业厅的柜员、公交公司的调度、街口的老店主——规矩从他们手里过一遍，人就是规矩上的那道缝。规矩说"必须本人来"，柜员看看老人，可能会说"你明天让孙子拿着证明来，我先给你登个记"。这道缝不在规矩里，在执行规矩的那个人身上。

技术世界改的，正是这一点。今天的规矩，很多不再需要一个人去执行，它自己就能跑：写进系统，系统自己计时，自己扣费，自己判申诉。客服还在，可话术也写好了，偏一句就扣分。规矩不再从人手里过，人那道缝也就跟着没了。从前那位柜员的"先给你登个记"，不是她比今天的客服心好；是规矩到了她手里，还要经过她的眼睛、她的耳朵、她那一刻的判断，这一经过，就有了裁的余地。代码里没

有"这次算了"，除非有人事先写进去；可"这次算了"之所以叫例外，正因为它事先写不进去。

所以，今天的冷，不是人比从前冷了。是链能自己跑了，跑得比人快，跑得到处都是，跑的时候不再经过一个人。技术让链变得又便宜、又快、又无处不在，这本身是了不起的本事。可也正是这份本事，把缝一条条合上了。"无缝"在技术里是一句夸奖：无缝衔接，无缝体验。放在善这里，无缝恰恰就是没有地方下脚。这一层，第 9 章还要专门讲。

讲到这里，很容易冒出一个念头：既然冷是因为只有真，那就把善也写进规则里吧——定一条"见人摔倒必须扶"，搞一个"好人好事积分"，给扶人的发奖金，给不扶的记一笔。

这就走到了专栏说的第二种偏：唯善则苛。把善写成必须执行的规则，善就成了又一条链——见摔倒，则必须扶；扶了，则记分；没扶，则扣分。它和原来那条链是同一种东西，只是方向反过来。人还是在执行一个推导，还是没有裁的那一刀。而且一旦"必须"，人就会被逼着做，被逼着做的善，就苛了。站上第 452 号《谁在给善记账》讲过，给善计了分，善反而会变样——那本书讲的是学校，这里不再重复它的例子，只借它的结论：给善记账，账会吃掉善。

还有第三种偏：唯美则虚。看到冷，就去造暖：拍几条温情短片，挂几条"传递正能量"的标语，让人看着心里一热。热过之后，银行门口的那条链还在，平台的计时还在，客服的话术还在。美成了一层贴在冷墙上的画。比如小区门口的宣传栏里贴一张"邻里互助，温暖你我"的海报，画得很好看；可是陈伯要停老伴的号码，海报帮不上；何磊被扣的那一分钟，海报也帮不上。画越好看，墙后面的冷反倒越不容易被人看见——大家看着画，以为暖已经有了。

所以，这一道堵的松法，不是把真赶下台，也不是硬塞一个善、贴一层美上去。真要留着——计时要准，证据要有，冒名要防。要做的，是在真的旁边，给善和美把位子空出来：给"这一个人、这一次"留一个能被看见、能被接住的地方。

这一判断能不能被推翻？能。如果哪天我们看到，一个地方把"必须行善"写成了硬规则、配上了奖惩，人们的善不但没有变苛，反而越来越多、越来越自然，主体善也照样显影，那就说明"唯善则苛"在这里不成立，这一节对出路的判断就要改。

◆ 4.5　松开的矛盾：规则打架的缝与例外权

既然这道堵会自己给自己添土，又理直气壮地站在真的那一边，那么，什么矛盾能让它松开?

答案藏在上一节的那个判断里：没有通用逻辑。每一条链都是局部的。局部的链多了，就一定会有两条链管到同一件事上，而且说法不一样。两条链一打架，链就断了。链一断，就有了缝。

还是看陈伯。

我们构想一下：假如那家通信公司，除了"已故机主销户须到营业厅"这一条，还有另一条——"七十岁以上老人可申请上门服务"〔为构想设定〕。这两条规则，各自都长在自己那一团事情里，各自都对。平时它们各管各的，碰不到一起。可是陈伯这通电话，把两条链同时拽了过来：一条说"必须到营业厅"，一条说"可以上门"。

到这里，推导推不下去了。从第一条推，结论是"您来营业厅"；从第二条推，结论是"我们去您家"。两个结论顶在一起，谁也推不出谁。这时候，话术单上没有现成的下一句了，接电话的姑娘必须自己裁：是按第一条回绝，还是按第二条报一个特殊处理，还是两条合起来，想出一个"先上门收材料、再到营业厅办"的新做法。

这就是缝。它不是谁故意留的，是两条局部的链在一件具体的事上打架，打出来的。也正是在这道缝里，"选择"那一步回到了人手里。那个姑娘只要说一句"老人家，规定上这两条有点打架，我帮您报一个特殊处理，您等我电话"——她这一回，就作为"她"亮了起来。

用三原理来看：这一回顶住的，是两条局部的链，再加上陈伯这一个人"这次不一样"的显露；链和链一打架，整条链就压不住那个"不一样"了；被逼着改形的，又是意义目标——只是这一回，它改回去了，从"执行"改回了"裁路"。

街上那一件，又怎么松？银行门口没有话术单，也没有两条公司规定可以打架。那里的缝，要从罗建国自己身上开。他身上其实还留着那条旧链——三十六年开公交车，"有人摔了，先停车去扶"。这条旧链没有死，只是被新链压在了下面。哪一天，新链和旧链在一件事上顶起来——比如摔倒的人膝盖在流血，他一眼看过去，那一点旧疼在自己膝盖里先动了，"先看探头"那一环还没走完，手已经伸出去了半截——那一刻，两条链谁也推不出谁，他就得自己裁。缝不一定是制度开的；一个人身上的两条链打架，也会打出缝来。

可是光有规则打架，还不够。规则打架的时候，人可以裁，也可以不裁——随便挑一条照着念，照样能把老人打发走。缝开了，还要有人敢在缝里下脚。这就要说到本书的第一把钥匙：**例外权**。

例外权，说白了，就是在规则旁边留一个位置，让人能说"这次算了"或"这次我来"。

拿何磊那一单来想。假如顾客那一头，有一个"这一单我认了"的选项——不是五星好评，是对时限本身说话；假如站点的站长手里，每个月有那么几次"这次算了"的额度，可以把一单明显不该扣的超时抹掉〔为构想设定〕。那天傍晚，年轻妈妈那句"辛苦辛苦"就有了一个落脚的地方；何磊第二天被老大爷叫住的时候，链也许就不会替他排得那么快。

例外权听上去像是给人开后门。前面那位反对者担心的就是这个。所以要把它和特权分清楚。分的办法有三条，都从这一章的道理里来。

第一，例外权是一个位置，不是某个人的面子。它属于"站长"这个位置、"值班客服"这个位置，谁坐在那里，谁就有；它不跟着熟人走。

第二，例外要留痕。每一次"这次算了"，都要写下为什么——电梯坏了、老人跑不动、路面湿滑有人摔倒。痕迹不是用来追责的，是用来让下一轮看见的。

第三，也是最要紧的一条：例外要能回写进规则。这一单因为电梯坏了被抹掉，记下来；同一个月里，同样的原因攒了十几单，规则就该长出一条新的："检修电梯的楼栋，时限自动放宽"。到这一步，那个傍晚的局面里长出来的东西，才真正被激发成了一种新模式——这正是自由律的第三步。

特权和例外权的分别，就在这第三条。特权是这次给了，下次还给，规则一个字不变，只是给谁不给谁变了；例外权是这次给了，留下痕迹，规则因此长出一条新的，下次不再需要例外。前者是在链上开一个暗门，后者是让链从缝里长出新的一节。

站上第 452 号书讲过一个相近的意思：制度要给人与人"之间"留账页，还要允许被记的人改账法。例外权，就是在一条链上留一页空白，并且让空白里写下的东西，能改回链本身。古人讲"经"与"权"，说的也是这件事的一个早年的样子，本书第 12 章再讲；例外权怎样设、怎样防它变成特权，第 16 章再细讲。

最后，把这一节的判断也摆在能被推翻的地方：如果一个地方真的给了例外权——有位置、有痕迹、能回写——可是人们还是不用它，或者只把它用在自己熟的

人身上，那就说明，堵住善的不只是逻辑。链松开了，缝也有了，人还是不下脚，那是因为对方根本不在他的场里。

这就是下一章的问题。陈伯打电话的时候，那个客服姑娘离他几百里，他不在她的场里；沙河边落水的老人，岸上十来个人，他在不在任何一个人的场里？缝有了，人还在不在？

带走的话

链没有错，错在链坐进了本该由人去裁的那一刀上；今天的善要发生，不必推倒规则，只要在规则旁边，留一个能说"这次算了"、说完还能改回规则的位置。

小　账

这一章里，善卡在第一道堵：缝。被吃掉的是自由律的三步——纠缠被预先理顺，选择被推导顶替，激发只剩前提里早有的东西。

这一章里，客体善显了（人扶起来了，准时守住了，号码没有被冒用）；善行还在动，但"裁"的那一刀被拿走了；主体善断了（罗建国、客服姑娘、年轻妈妈都想做的那一点善，没有地方显影）。

◆

05

第5章

堵二：人人算势能的最小亏损，没有人

这一章的问题

序里那位落水的老人，岸上站着十来个人。没有一个人是坏人，也没有一个人跳下去。上一章讲的是"没有缝"：规则把选择那一步吃掉了。可沙河边那三十秒里，并没有哪条规则拦着谁。没有监控要先看，没有流程要先走，河就在脚下。那么，是什么让十来个好好的人，一起站成了岸？这一章要问的是：善行没有被谁禁止，它为什么还是没有人去做？

◆ 5.1　现场：岸上每个人心里那一笔账

序里写过那个傍晚：夏天，七点刚过，沙河边，一位穿白背心的老人蹲在长了青苔的石阶上洗手，起身时脚下一滑，进了水。岸上十个人，散在五十来米的一段步道上，有人喊，有人打电话，有人举起了手机，三十秒里没有一个人跳。序里还记下了方婉那天半夜撞见的一个问题：落水的若是自己的孩子呢？

这一章不再重讲那个场面。我们要做一件序里没做的事：走到岸上，一个一个，看看每个人心里那三十秒在算什么。这是我构想的场景和人物，可里面每一笔账，你大概都在自己心里见过。

先看罗建国。他六十二岁，退休前开了三十六年 3 路公交，住桂花苑 3 栋二楼。他的左膝前年爬山伤过，走路一轻一重，所以傍晚只坐步道边那一张石凳。一听见喊声，他从石凳上撑起来，膝盖疼得他咧了一下嘴，往前走了几步，一只手搭上了石阶口的铁栏杆。铁栏被太阳晒了一下午，还是烫的。他年轻时在沙河里游过泳，知道这一段水看着平，石阶底下是深的，还有回流。他朝石阶那边喊"谁会水？谁会水？"，喊的时候，心里那笔账几乎是一瞬间就摆出来了：左膝这个样子，下石阶都难，别说下水；水凉，人一下去腿容易抽；老人落水会乱抓，抓住了救人的，

两个一起往下沉；就算救上来了，万一老人身上有个什么伤，家属问一句"是不是你拽的"——这几年他听得太多了。他老伴还在家里等他回去。这些念头不是一条一条想的，是一下子压过来的，压得他的手在烫栏杆上攥紧了，脚没有再往前。

再看何磊。二十九岁，外卖骑手。他骑着电动车从步道边的小路上抄近道过来，听见喊声，一把刹住，一只脚撑在地上。手机支架上那一单是酸菜鱼，屏幕上写着"剩余四分钟"。超时要扣钱，差评要扣分，酸菜鱼的汤会凉。他会游泳，老家门口就有一口塘。可他心里那笔账算得比谁都快，因为平台已经替他算了几千遍：一分钟值多少钱，一个差评要跑多少单才补得回来。还有手机，一下水就废了，里面是他吃饭的家伙；还有车，钥匙插在车上，没人看着。他看了一眼水，又低头看了一眼屏幕：剩余三分钟。他喊了一声"快打电话"，车往前挪了半米，又停下了。

再看许静。三十八岁，社区网格员。她刚从居委会下班，正沿着步道往回走，边走边回群里的消息。她第一个掏出手机，拨了 120，又想起该拨 110，挂掉重拨，一边拨一边往石阶那边跑。跑了几步，她停住了：脚上是一双塑料凉鞋，石阶上全是青苔。她站在石阶口对着电话报地址，心里已经排好了下一步：电话一打完，就打开那套"事件上报"系统，拍照，选类别，填地点。她做得又快又对，比岸上任何人都尽责。她心里也有一笔账，只是这笔账的样子和别人不一样：她不会游泳，这是真的；她的职责是"发现、上报、协调"，这也是真的；电话一打通，她就已经在做一个网格员该做的全部。电话那头说"已经派人了"，她松了一口气。那口气松下来，她自己都没察觉，她心里的账已经结了。

岸上还有别人。方婉牵着小宇，她一把将孩子拉到身后。她会一点蛙泳，是年轻时在游泳池里学的，没在河里游过。她看水，看石阶，看四周。她的账最细，也最有条理，那是第六章要细看的另一种堵，这里只记一笔：她身后站着一个十一岁的孩子，孩子在她那一片的正中间，正中间的东西一动不能动，边上的事就只能看着。她又把小宇往后带了半步。这半步，是她那三十秒里做得最坚决的一件事：护住自己那一片。没有人能因此说她不善，可这半步也让人看见，人在护自己那一片的时候，护得有多快、多准。钓鱼的中年人是第一个看见的，他把鱼竿伸向水里，差了两三米，一边喊"抓住！抓住！"。竿子伸出去了，人留在台阶上；他的账很短：竿子能伸多远，他就管多远。两个跳完广场舞的阿姨，一个先尖叫了一声"有人落水

了"，两个人就一直在喊。靠在栏杆上拍晚霞的那对年轻人，男孩把镜头转向了水面，女孩拉住他的胳膊："你别下去，你别下去。"女孩的账最直白：他下去，就可能是第二个落水的。男孩的账要模糊一些，他大概也说不清自己为什么举着手机，只觉得"总得做点什么"，而手机是他手边唯一一样能"做"的东西。

还有一样东西，每一本账上都有，却很少有人说出来：别人。

罗建国瞥了一眼何磊。年轻人，身板结实，看着就会水。他心里闪过一句：这小伙子要是下去，我在岸上给他递东西。何磊也瞥了一眼罗建国。那个老师傅手攥着栏杆，身子往前倾，像是要下。他心里也闪过一句：老师傅要是下去，我帮着拉。钓鱼的人看许静在打电话，心里一松：有人管了。许静报着地址抬头，看见岸上站着好几个男人，心里也闪过一句：总有一个会下去吧。

每个人的账上，都给"别人"留了一行，而且这一行记的都是同一句话：会有人的。十来本账里，十来行"会有人的"，互相指着，指成了一个圈。圈里每个人都以为圈的那一头有人，其实圈的哪一头都没有人。

这些账还有一个共同点：它们都只记了"跳下去会少什么"，没有一本记了"站着会少什么"。

站着也是有亏损的，只是这笔亏损不在那三十秒里结算，它要晚一点才到。那天夜里，罗建国在阳台上坐到很晚，老伴问他怎么了，他说没什么。躺下以后，他眼前一会儿是那颗灰白的头，一会儿是那根烫手的栏杆。他想起自己开车那些年，一个老太太在站台上冲他招手，他明明已经关了门，又把门打开了。那时候他是那样一个人。今天站在栏杆边的那个人，他有点不认得。何磊那一单超了一分多钟，扣了钱，他倒没觉得冤；可那天晚上他少接了两单，一个人在电动车上坐了很久。许静把上报记录归了档，状态是"已处置"，她看着那三个字，心里有一块地方不肯跟着"已处置"。

这里不是要说他们病了，也不是要说他们该受谴责。这里要说的只是：站着的亏损是存在的，它落在每个人自己身上，落在"我是一个什么样的人"这件事上。可是这笔亏损，在那三十秒的账上一个字也没有。那三十秒里能记上账的，只有膝盖、四分钟和手机。一个人将要变成什么样的人，要到夜里才来敲门，那时候账早就结了。

请注意，这些账没有一笔是荒唐的。膝盖是真的，四分钟是真的，石阶上的青苔是真的，方婉身后的小宇是真的。如果你把每个人单独拎出来问，每个人都答得上来，而且答得通情达理。罗建国没有错，何磊没有错，许静甚至做得很好。可是把这十来笔通情达理的账叠在一起，结果是：水里那个人，没有人。

"没有人"这三个字，要说清楚它是什么意思。岸上明明有十来个人。"没有人"不是说那里空着，而是说：水里那位老人，不是岸上任何一个人的人。他不是罗建国的什么人，不是何磊的什么人，也不是许静的什么人。他的生死，没有落进任何一个人那笔账里的"我的"那一栏。每个人的账上都记着自己的膝盖、自己的四分钟、自己的手机、自己的职责，偏偏没有一栏写着"他"。

现在回到方婉半夜里那个问题：落水的若是自己的孩子。

我们把罗建国换一个位置。设想水里那个人是他的外孙。他还会先想膝盖吗？还会先想回流、想抽筋、想家属问话吗？大概不会。人们事后描述这种时刻，几乎都用同一句话："想都没想。"何磊也一样，水里若是他弟弟，屏幕上那四分钟就不是四分钟了，它会一下子变成一个可笑的数字。许静若看见水里是自己的家人，那双塑料凉鞋和满石阶的青苔，大概也拦不住她。

很多人读到这里，会得出一个简单的结论：人对自己的亲人是有感情的，对陌生人没有，这是人之常情。这句话没错，可它说得太快了，快得把最要紧的东西漏掉了。

漏掉的是：换成自己的孩子，账并没有消失。人并没有因为是亲人就不算了。恰恰相反，账还是那本账，算法还是那个算法——"怎样我亏得最少"。只是这一回，孩子就在这本账里头。孩子沉下去，是这本账上最大的一笔亏损，大到膝盖、手机、四分钟、凉鞋，统统可以忽略不计。所以跳下去，正好就是这本账算出来的"亏得最少"。

这件事其实我们在别的地方都见过。家里半夜着了火，人往外跑，手里抱的是什么？是孩子，不是存折，不是新买的电视。没有人会说这个人"不会算账"。他算得很准：电视烧了可以再买，存折可以去银行补，孩子没了，这个家就塌了。抱孩子，就是这一刻亏得最少的那个选法。同样，一个父亲接到学校电话，说孩子在操场上摔破了头，他扔下手里的活就走，被扣了当月的全勤，你问他亏不亏，他会觉

得这个问题问得奇怪。不是他不知道全勤值多少钱，而是孩子在那本账的正中间，全勤只在账的边上。

这是这一章最想让你看见的一点：同一个算法，对自己的孩子算出来是"跳"，对陌生的老人算出来是"站着"。不同的不是算法，不是人心里有没有善，而是水里那个人在不在这本账里。说"想都没想"，不是说没有算，而是这一笔早就算好了——孩子早就缠在这个人的日子里，账在出事之前就结清了，出事那一刻只剩下动手。

那三十秒以后的事，序里已经交代过，这一章不再讲。这一章停在那三十秒里，停在岸上那十来本账里。下一节要问：这本账里，到底装着什么？为什么有的人在里面，有的人在外面？

◆ 5.2　对方在不在我的势能场里

先说一句交底的话。这一节要用的说法——"势能的最小亏损"——是王德生在给这本书口述时新立的口径。站上九宫专栏里没有这个说法，它是这本书第一次立起来的。读过站上专栏的读者，会觉得它和专栏里的两个说法既像又不像，所以先把差别摆清楚，免得混。

站上讲"优化约束"的那一格（D3），说的是一件事往前走的时候受三样约束：别走偏（误差）、别啰嗦（冗余）、别白烧劲（损耗）。三样都要小，可专栏特别强调，要的是"恰好"，不是越小越好——误差压到零就不许试错了，冗余砍到零就一碰就碎，损耗降到零就是一潭死水。专栏还说，只盯着一个指标去优化，会把整个人压进那一个数里，这就是内卷的来处。

站上讲"能量三态"的那一格（E3），把内能、动能、势能和真善美侧重对应：守住自己如实存在的那股劲，是真，对应内能；一束东西去激发、成全另一束东西的劲，是善，对应动能；许多东西互相吸引、将聚未聚的那股张力，是美，对应势能。

这本书的新口径是：善卡在势能上，卡在"最小亏损"上。这和专栏的对应并不打架，反而正好照出了问题出在哪里。善要靠动能——一个人伸手，去激发、去成全另一个人。可岸上每个人在那三十秒里护着的，是势能——自己这一片日子已经聚拢起来的那一摊：膝盖、饭碗、家里那顿晚饭、自己这些年攒下的安稳和名声。动

能要往外送，势能要往里守。人人都在守自己那一片别散，就没有那股往外送的劲了。

"最小亏损"也和专栏里的"损耗最小"不一样。损耗是做事的过程里白烧了多少劲，是路上的事；亏损是账上的事，是拿"出事以后的我"和"出事以前的我"比一比，看少了多少。罗建国在栏杆边算的不是"我游过去要费多少力"，而是"我这一跳，我这把年纪攒下的那一摊，会少掉多少"。专栏提醒的是"恰好"；岸上人人做到的是"最小"——在自己那一个指标上，压到最低。专栏说只盯一个数会内卷，岸上这一幕就是那一个数把善压没了：那个数叫"我的亏损"。

为什么偏偏是"势能"这个词？站上专栏说，势能是许多东西将聚未聚时的那股张力。一个人的日子，其实就是这样一样将聚未聚的东西。罗建国六十二岁，退休金、老房子、一个除了左膝还算硬朗的身子、老伴、外孙每个周末来吃饭——这一摊东西，好不容易聚拢成了"晚年还过得去"的样子，可它并没有聚死，膝盖再伤一回、一场官司、一笔意外的开销，就可能散。何磊二十九岁，这一摊东西更松：一辆车、一部手机、一个还没攒够首付的存折、一个评分还算好看的骑手账号，样样都还在聚的路上，样样都经不起一下。越是将聚未聚，越是要守；越是要守，账就算得越细。所以这本书说"势能"，不是在讲物理，是在讲一个人手里那一摊还没稳住、正在聚拢的日子。人人守着自己那一摊，是人之常情；可人人只守着自己那一摊，河里的人就没有人了。

交底说完，回到这一节真正的问题：账里装着什么？凭什么孩子在里面，陌生的老人在外面？

我想借三大感觉来说这件事，因为这三十秒本来就是用耳朵、眼睛、手过的。

先听。河边很吵：阿姨的尖叫，钓鱼人的"抓住"，许静对着电话报地址的声音，还有何磊那辆没熄火的电动车在嗡嗡地响。水里那位老人却没有喊，序里写过，他每冒上来一次，只是张着嘴，什么也喊不出来。耳朵能抓住的，是一串水声：扑通一下，哗啦两下，停了一停，又哗啦一下，一下比一下弱。这一串响和停、急和缓的差别排成一条序列，"有人掉下去了"才一层一层显出来：先是"那边有动静"，再是"是有人在扑腾"，再是"扑腾得越来越没劲了"。可它显到这一层就停了，没有再往下显出"是谁"。因为听这件事，不只是声音进了耳朵，还是耳朵和声音缠在一起，这

一串水声没有缠着岸上任何一个人的过去。它显露成"一个陌生人在扑腾"，就停在了这个截面上。设想水里是何磊的弟弟，哪怕只有一声呛水时的咳嗽，也会一路显到"是他"，快得何磊自己都来不及分辨，因为那个咳嗽声早就缠在他的童年里了。

再看。罗建国看见的是水面上一颗灰白的头，一沉一浮。光和水的明暗差别一下一下地变，"有个人在水里"显了出来，"是个老人"又显了一层。可是再往下呢？那颗头是谁的父亲，谁的老伴，早上在哪个早餐摊吃过一碗粉，这些都没有显出来，也显不出来，因为罗建国的眼睛里没有缠着这个人的任何东西。他看见的，是显露谱系上停在"一个落水的老人"那一层的截面。

再摸。罗建国的手攥着那根烫手的铁栏杆。他的手知道沙河的水。年轻时下过这条河，手、脚、肚皮都记得那股凉，记得那股回流往下拽的劲。手上的烫和记忆里的凉缠在一起，这一攥，攥出来的不是"去"，是"别去"。手和栏杆贴着，手和这条河几十年的来回也贴着，那份对水的熟悉，本来可以是他最大的本钱，这时候缠成了他最先算出来的亏损。

三种感觉都是完整的：每一种里都有一串差别在走，都有东西一层层显出来，都有人和对象缠在一起拆不开。三种感觉在那三十秒里也是同时在走的，不是先听、后看、再摸。我们分开讲，只是在纸上做的切割。而三种感觉一起告诉我们的是同一件事：水里那个人，显露到"一个陌生老人"就停了，停在了每个人的场的外面。

所谓"势能场"，就是这个意思。一个人这些年聚拢起来的那一片——家里的人，常来往的邻居，熟悉的同事，天天见的那几张脸——这一片东西互相吸着，缠成一个"我的"。这一片里的人出了事，就是这一片要散，就是"我"的亏损。孩子在这一片的正中间，所以孩子落水，这笔亏损大到没法算，于是不用算。陌生的老人在这一片的外面，他沉下去，这一片一点不少，于是账上记不进他。账上只剩自己的膝盖、手机和四分钟，算出来的"最小亏损"，就是站着。

这里要防一个误解。有人会说：那就是自私嘛。不是的。自私是一种品性，是说这个人心里本来就装着"只顾自己"的东西。可罗建国开公交那三十六年，等过多少走得慢的老太太上车，扶过多少拎菜的人下车。那时候，他那趟车就是他的场，车

上的人上了车，就进了他这一片。他不是一个"本来自私"的人，他是一个场在变小的人。场缩到哪里，"我的"就缩到哪里，账上的那一栏也就缩到哪里。

何磊也一样。他每周三傍晚都会接到同一单：6 栋顶楼一位老太太，一份清汤面。那栋楼没有电梯。头几回他把袋子挂在门把手上就走；有一回老太太开门开得慢，他在门口等了一会儿，看见她扶着门框，腿脚不灵便。从那以后，每周三他都会敲门，把面递到她手上，有时候顺手把门口那袋垃圾带下楼。这一单常常让他晚两三分钟，也就是说，每周三他都在付一笔亏损。他算过吗？算过。可这位老太太已经进了他的那一片——几十个周三的来回，让她从一个地址变成了一个人。同一个何磊，在 6 栋顶楼愿意晚三分钟，在沙河边不愿意晚四分钟。差的不是心，是场。

而且，场不是一刀切的，不是"里面"和"外面"两格。它有中心，有边缘。孩子在正中，亏损大到不用算；邻居、老同事在半中间，他们落了水，人大概会冲到水边，喊，找绳子，找竹竿，伸出去的手会比对陌生人长一截，可还未必会跳；完全陌生的人在最外边，亏损在账上几乎记不上，人能做的就是站着，打个电话。你仔细看岸上每个人做了什么，会发现他们做的事，和那位老人离他们的场有多远，正好一一对得上：离得越远，伸出去的手越短，短到最后，只剩一根手指，按在手机屏幕上。

所以，这一道堵要按条件分开说，不能一句话说死。在"一件事往前走受什么约束"偏到"亏损最小"、而"能量"偏到各自守着自己那片势能这两个条件下，善行不是被禁止，而是对方不在任何人的势能场里；一个人要变成"会伸手的人"本该付的那份亏损，被算到了最小，于是落到对方身上的那一头善——老人被拉上来——落了空。

把这句话拆开看，善的三头各在哪里，就清楚了。落在对方身上的那一头（客体善），本来是"老人获救"；在两个人之间走出来的那一下（善行），本来是"有人跳下去"；在行善者身上最后亮起来的那一头（主体善），本来是罗建国或何磊从此成了"那个在沙河边跳过的人"，成了一个会伸手的人。主体善不是起点，它是最后亮的。可它要亮，得先有人付一笔亏损——膝盖要冒险，四分钟要扔掉。当这笔亏损

被每个人压到最小，主体善就没有地方亮，而客体善也就跟着落了空。三头是缠在一起的：一头断，另外两头一起断。

这句判断有它的位置，不能随便挪。它说的是善的三头之间怎样断开，而让它成立的，是两个条件碰在一起：账算的是"亏损最小"，护的是"自己那片势能"。换掉其中一个条件，断法就不一样了。同样是"亏损最小"，如果护的不是势能，而是一套心里的道理——"不做就不会做错"——那就是怕担责任、什么都不碰的那种善，善宁可零，不能错；如果护的是一套数字——"每一分钱都要花在最有效的地方"——那就是被算得很精、却没有一点余地的善，多余的那一点温情先被砍掉了。同样是"势能"，如果卡它的不是亏损而是意义——"做一下就够了"——那就是点一个赞、转一笔小钱，善的劲一下子就泄完了。这几种都是善卡住的样子，它们和沙河边的"没有人"挨着，却不是同一种。九格怎样一格一格看，第八章会全扫一遍；这里只要记住，沙河边那一格，是"最小亏损"碰上"势能"的那一格，它的名字叫"没有人"。

还要和下一章划开一条线。有人会觉得，岸上的人不就是"想太多"吗？想太多是第六章要讲的事——评估挡在做的前面，善停在心里的预先估价里。这一章的堵不一样。你把评估的时间拿掉，让人来不及想，账还是在的。它不是在出事那一刻才算的，是在出事之前，在这些年日子一天天过下来的时候，就已经算好了：谁在我的这一片里，谁不在。罗建国攥栏杆那一下，没有经过什么权衡，快得跟"想都没想"一样快。区别只是，对孩子"想都没想"是跳，对陌生人"想都没想"是站。账是早就结好的。

那么，下一个问题就来了：这片场，凭什么变小了？那本账，又为什么在出事之前就结好了？

◆ 5.3　场缩小，亏损被提前标价

先说场为什么缩小。

罗建国小时候住的不是桂花苑，是沙河边上一条老街。那时候一条街上的人，谁家几口人，谁家老人腿脚不好，谁家孩子水性好，大家心里都有数。夏天傍晚，半条街的孩子都在河里泡着，大人在岸上摇扇子，眼睛是在河里的。谁家的孩子呛

了水，离得最近的那个大人就下去了，不用问是谁家的——在那条街上，孩子差不多都是大家的。

这不是要怀旧。老街也有老街的苦，有人嫌那时候没有隐私，什么事都被人看着。我们要看的只是一件事：那时候的场，是靠一天天的来回长出来的。今天你借我一把葱，明天我帮你看一眼孩子；你家老人病了，我家端去一碗粥。来回多了，时间长了，人就熟了，熟了，就互相缠进了对方那一片。这片场很大，大到一个在河里扑腾的孩子，岸上总有一个人认得他。

今天的桂花苑，住了几百户。罗建国在 3 栋住了十几年，同一个单元里的人，他叫得出名字的不到一半。电梯里遇见，点一下头。每个人都有自己的门，门一关，日子就关在里面。何磊每天要见上百张脸，每一张脸都是一个订单、一个地址、一个"放门口就行"。他跑遍了半座县城，县城里却没有一个人是他的人。许静手机里装着七个工作群，群里有几百个居民，她对他们的了解，大多是上报系统里的一条条记录。

你会发现，人见的人并没有变少，反倒变多了；可来回变少了，时间变短了，熟悉变薄了。见面不等于进场。一个人要进入另一个人的那一片，需要的是来回、时间和熟悉，这三样都在被一点点省掉。场就这样缩小了，缩到家门以内，缩到手机通讯录里那几个置顶的名字。

这三样是怎样被省掉的？说来有点讽刺：也是被"最小亏损"省掉的，只是省在平时的小事上。

罗建国家里缺一把葱，从前他会去敲对门；今天他打开手机，下一单，半小时送到。为什么不敲门？因为敲门要欠一个人情。人情是一笔账，欠了要还，还的时候要掂量还多少、什么时候还，还少了显得小气，还多了又怕对方再还回来。一把葱，下单是几块钱，两清了；敲门是一笔说不清的人情，挂在账上。两边一比，下单亏得少。何磊送了一单，平台已经替他和客户结清了，五星好评或者差评，一次两清。许静帮居民办一件事，系统里点一个"已办结"，也是两清。

每一回小小的两清，都是一次很合理的"最小亏损"。可正是这一回回的两清，把来回省掉了。来回本来就是"不两清"——你欠我一点，我欠你一点，欠来欠去，人就缠在一起了。人人都想不欠，人人都两清，场就一次次变小。等到有一天沙河边有

人落水，大家才发现：自己那片场里，早就装不下一个陌生人了。平时的最小亏损省掉了来回，场缩小了；场缩小了，出事时的最小亏损就只能算出"站着"。小事上的账，和大事上的账，是同一本账。

再说亏损为什么被提前标价。

这是第二样东西，比场缩小更隐蔽。岸上那十来本账，是在那三十秒里才算出来的吗？不是。罗建国那句"万一家属问一句是不是你拽的"，是这些年一条条"扶人反被索赔"的报道替他写进账里的。这样的报道到底有多少、真假各占几成，这里不去评，可它们在许多人心里留下了一个价目：伸手，可能要赔。何磊那四分钟，是平台每天替他标好的价：一分钟多少钱，一个差评多少分。手机进水，换一台多少钱，他心里有数。膝盖伤了，看一次骨科多少钱，罗建国心里也有数。

这些价目都是在出事之前就标好的，标得清清楚楚，有数字，有先例，有算法。可账的另一边呢？一个老人被救上来，值多少？一个人从此成了"会伸手的人"，值多少？这条街、这个小区从此有了一个"那回是罗师傅跳下去的"的故事，值多少？这一边一个价也没有，一片空白。

今天这种标价，比从前任何时候都方便。一个人打开手机，三秒钟能查到骨科挂号多少钱，能查到一部手机多少钱，能查到超时一单扣多少；他查不到的，是把一个人从水里拉上来以后，自己心里那份安稳值多少。能查到的，都是亏损那一头；查不到的，都是善那一头。手机越好用，账的这一边就写得越满。

一本账，一边写满了数字，一边是空白，算出来的结果是什么，不用算也知道。不是说善没有价值，而是善的那一头没有被标价，也标不了价。标好价的那一头，在出事之前就已经压在了秤上；没标价的那一头，要等事情发生以后，才会一点点显出它的分量——老人醒过来拉着你的手，邻居见了你换了一种眼神，你自己夜里想起来，心是安的。可在那三十秒里，这些都还没有发生，也就进不了秤。

场缩小，加上亏损被提前标价，两样合在一起，账在出事之前就结好了。

到这里，我们可以用一句白话的原理，把这一道堵是怎么卡住的说清楚：任意两样东西顶住了，会逼着第三样改变；第三样一变，又回头改写前两样。

在沙河边，顶住的是哪两样？一样是显露。水里那颗头一沉一浮，扑腾一下比一下弱，它一阵一阵地显出来，一阵比一阵急，它要的是有人伸手。另一样是场——岸上每个人那一片聚拢起来的势能，这片场里没有给这个人留位置。显露在逼，场不接。这两样顶住了，那三十秒里的张力，就在一点点积累。

我们把那三十秒拉慢了看。头几秒，水里的人还在扑腾，岸上的人刚围过来，账一下子就摆了出来，人人都站住了。十几秒的时候，扑腾弱了一点，那颗头沉下去的时间长了一点，岸上有人往前挤了两步——罗建国的身子往前倾得更厉害了，何磊的车往前挪了半米。这是张力在长：显露一阵比一阵急，场还是不接，顶劲越来越大，大到有人的账开始松动。再往后，如果没有别的东西插进来，总会有一个人的账先撑不住。

注意，这股张力不是"着急"。着急只是它落在人身上的样子。真正在顶着的，是两样东西：一边是一个人正在沉下去，这件事一层一层显得越来越清楚；另一边是每个人那一片日子，没有一处给他留了位置。只要这两样还顶着，张力就会积。

这股张力要逼着改变的，是第三样：账的算法本身，也就是那件事往前走时受的约束。正常的情形下，张力积到一定程度，会有人的账突然变了——"不管了"，亏损那一栏被他一把推翻，他跳了。这就是改形。改形之后，这件事又回头写进这个人、这片场的下一轮：他成了一个会伸手的人，小区里多了一个故事，下一个站在岸上的人，心里的账上多了一行"上回罗师傅就跳了"。

可今天的沙河边，张力没有走到改形，它被泄掉了。泄口是什么？许静的那个电话。打 120，打 110，上报系统里填一条，"已经派人了"。这一下，岸上每个人心里那股被逼着的劲，都松了一点：有人管了，不是我们见死不救。电话不是错的，该打，必须打。可它在这里起了另一个作用——它把显露和场之间那股顶住的劲，在账不必改的情况下给放掉了。账的算法没有变，"最小亏损"仍然是"最小亏损"，只是又多了一个零亏损的选项可以选：打电话。

这还没完，泄掉之后也有回写，只是写回去的是相反的方向。每一次岸上的人站着、电话打了、有人把视频发进群里，配一句"现在的人真冷漠"，这一次就写进了下一次的起点：下一次站在岸上的人，心里会多一行"上次也没人跳"，"打个电话就

够了"。场没有长大，价目反倒又被确认了一回。这样一圈一圈回写，回的是同一个起点，这就是轮回——变化没有留下来，留下来的是那本账。

回写还不止落在下一次的岸上，也落在平时。那个年轻人拍的四十几秒视频，当晚在桂花苑的几个业主群里传开了。有人说"现在的人真冷漠，十几个人看着"，马上有人回"不会水跳下去，就是两条命，你行你上"，还有人问那个洗手的地方怎么还不装栏杆。吵了一个多小时，散了。吵得最凶的两拨，吵的其实是同一件事：那本账算得对不对。骂的人说账算错了，辩的人说账算得没错。没有人问另一件事：水里那个人，为什么不是岸上任何一个人的人。吵完了，那本账在每个人心里又被翻了一遍、又被记得更牢了一些，而那片场，一寸也没有长。

这就是这一道堵至今还堵着的原因：不是一次两次的冷漠，而是每一次"没有人"都被回写成了下一次"没有人"的起点。

◆ 5.4　好人法改的是账，不是场

说到这里，很多读者会想到一个办法：既然大家怕伸手要赔，那就用规定把这一层顾虑拿掉。

这些年确实有这样的规定。《民法典》第一百八十四条写的是："因自愿实施紧急救助行为造成受助人损害的，救助人不承担民事责任。"不少地方也有见义勇为的奖励和保障，救人受了伤，医药费有人管，还可能有表彰和奖金，各地办法不一，这里不举数字。民间把这一类规定统称为"好人法"。

先说清楚：这一节不评这些规定好不好、够不够、该怎样改。那是立法的事，不是这本书的事。它们大概真的让一些人少了一层顾虑，这是好事。这一节只做一件事：看它的结构。看它动的是那本账的哪一头，没动的又是哪一头。

用上一节的话来说，好人法动的是价目。它把账上"伸手可能要赔"那一行划掉，或者把它改小；它在账上另一边原来空白的地方，写上了一个数字：表彰、奖金、医药费保障。这两件事都是在改那本账，改的是"一件事往前走受什么约束"那一头，让伸手的亏损变得更小。

这个结构有它管得着的地方。罗建国那句"万一家属问是不是你拽的"，在好人法下面，确实可以小一点。

可它也有它管不着的地方。我们回到岸上，假定那位老人落水的时候，好人法的每一条都已经人人皆知。罗建国的账会怎样变？"要赔"那一行没了，可是膝盖还在，水还是凉的，回流还在往下拽，老伴还在家里等。何磊的账会怎样变？法律管不着平台那四分钟，管不着进水的手机。许静不会游泳，这一条也不会因为任何规定而改变。账上的亏损少了一行，可剩下的每一行，都还是真的。

更要紧的是另一件事：好人法没有让水里那个人进到任何人的场里。他还是一个陌生的老人，还是停在"一个落水的人"那一层显露上，还是不在岸上任何一个人的那一片里。好人法能把亏损改小，改不到零；就算改到了零，也只是让"跳"和"站着"打平——打平的账，还是一本账。而对自己的孩子，人根本不是因为"跳下去零亏损"才跳的。

还有一层要小心。账另一边写上了奖金，原本空白的那一头有了价，这看上去是在帮善。可这个结构本身，也在悄悄说一句话：善也是可以标价、可以进账的。岸上的人于是更习惯用一本账来想这件事了——一边是风险，一边是奖励，两边一比。这不是说奖励错了，而是说它和"价目"站在同一个地方，用同一种语言说话。它把伸手往"划算"这一头推，却没把对方往"我的人"这一头拉。

这一层也落在主体善上。一个人跳下去，把人救上来，后来领了一份见义勇为的表彰。这份表彰对他是一种承认，这没有问题。可它也给他身上那一头善换了一种显法：他在小区里，可能会被叫作"那个得了奖的人"，而不只是"那个跳下去的人"。前一个名字落在账上，后一个名字落在场里。前一个名字说的是"他做了一件划算的好事"，后一个名字说的是"他是我们这一片里会伸手的人"。这两个名字可以同时有，这里也不说哪个对哪个错；这里只看见：规定能给的，是前一个名字；后一个名字，只能从场里长出来。

我们拿一件小事来对照。一个单位想让大家多去看望生病的同事，于是规定：去医院探望一次，报销路费，再记一次"关怀"。规定一出，去医院的人确实多了。可是病床上的人会感觉到，来的人里，有的是来看他的，有的是来完成一次"关怀"的。前一种人，不报销也会来；后一种人，报销停了就不来了。规定能把"去"的代价降低，却不能让病床上那个人变成你的人。账改了，场没改。

所以，这一节的结论按条件说：在价目那一头，好人法改的是账；在场那一头，它没有改，也不是它能改的。要松开这一道堵，光改账不够，得让对方进场。

那么，场怎样才会变大？什么样的矛盾，会把这道堵松开？

先回到岸上，再设想一个场景。罗建国攥着栏杆的时候，看见石阶最下面一级斜躺着一根拐棍，大概是老人蹲下洗手前搁在那里的，拐棍头上缠着一圈红胶布。他心里猛地一动：他开 3 路那些年，车上有个老爷子，拐棍头上就缠着这样一圈红胶布，每回上车，他都照车队的老规定，等老爷子坐稳了才起步。他不能确定是不是同一个人，可就这么一圈红胶布，水里那个人在他眼里一下子往下显了一层：不再只是"一个落水的老人"，而可能是"那个老爷子"。这一层显出来，那个人就被一圈红胶布拽进了罗建国的那一片——拽进了他那趟车、那三十六年的来回。他的账，在那一刻被翻了过来。

"翻过来"是什么样子？账上的每一行其实都还在。膝盖还是那个膝盖，水还是那么凉，回流还在，老伴还在家里等。变的是这些行在账上的分量。一分钟以前，"膝盖不好"是账上最重的一行，压得他脚不能动；现在，同样一行字，忽然轻了，轻得像"今天出门忘了带伞"。不是他不怕了，而是账的正中间多了一样更重的东西，原来那些行就都被挤到了边上。这和半夜着火时抱孩子不抱存折，是同一个样子。人没有换一副心肠，人还是那个会算的人，只是账的中心挪了位置。

这是我构想的细节，你不必信它一定会发生。可它说的是一个真实的结构：松开这道堵的，不是哪一方被消掉，而是显露和场之间的那股顶劲走到了头——显露一路往下显，显到了某个人的场的边上，场接不住也躲不开了，这时候被逼着改的，就是账本身。账一翻，人就动了。

再看另一个方向。不靠一圈红胶布的巧合，而是在出事之前就把场养大。桂花苑如果有一群老人每天傍晚在沙河边散步，互相叫得出名字，谁今天没来，有人会问一句；如果何磊送了半年单的那几栋楼，有一两户人家会在他进门时递一杯水、问一句"今天跑了多少单"；如果许静的七个工作群里，至少有几十个名字背后，是她见过、聊过、帮过一回的人——那么下一回沙河边有人落水，岸上十来个人里，认得他的那个人，就会多出几分可能。

让对方进场，要的是三样东西：来回，时间，熟悉。来回，是你帮我一回、我帮你一回，不是一次两清；时间，是一年两年的反复，不是一次活动；熟悉，是叫得出名字、知道他家在哪栋、知道他腿脚不好。这三样，没有一样是规定能一下子给的，也没有一样能打折、能加速。有人会想：那就把来回也管起来，搞一个邻里互助登记，帮一次记一分，攒够了分换点东西。这条路看着快，可它走回了账上——来回一旦被记了分，就又成了一次次两清，每一次帮忙都当场结了账，人和人还是缠不到一起去。这种失败的样子，第十四章还会碰到。来回之所以能把人缠在一起，恰恰是因为它不当场两清，是你欠我一点、我欠你一点，欠着欠着，就成了自己人。它们慢，可它们正是场变大的那条路。这条路怎样一步步走，第十三章会细讲，这里只先指出方向。

场一旦变大，那本账并不会消失，人还是会算。可账的样子会变。站上专栏讲"优化约束"时说，要的是"恰好"，不是"最小"。对自己的孩子，人从来不追求亏损最小，他追求的是"恰好"——该冒的险冒，该扔的东西扔，不多也不少，把孩子拉上来为止。场把一个人拉进来，账就从"最小"回到了"恰好"。这一回位，不是靠一条规定把亏损的价码改小，而是因为账上终于多了一栏"他"。

这样一来，"什么矛盾会松开它"就有了答案。松开这一道堵的，是显露和场之间的那股顶劲：落水的人一层层显露出来，而场又恰好伸到了他身边——有一个人认得他，有一圈红胶布，有一个曾经的来回。显露逼着，场接着，账就被逼着改了形。改形之后，那一跳又会回写：那个人成了"会伸手的人"，主体善在他身上最后亮起来；那条河、那个小区，多了一个"那回有人跳了"的故事，下一个站在岸上的人，账上从此多了一行——这一回写，才是场变大的开始。

◆ 5.5　同位套的风险：与旁观者效应划界

这一道堵，读到这里，有经验的读者大概已经想到了两个现成的理论。一个是心理学里的旁观者效应，一个是经济学里的理性选择。这一章用的那一组三角——价值（善）、优化约束（最小亏损）、能量（势能）——三样恰好都落在九宫的同一列上，是一个同位套。同位套最容易被现成的理论占位：价值、优化、能量，听上去就是经济学和心理学的老地盘。所以这一节必须划一条清楚的线：这本书和它

们有什么不一样，多出了什么。不划清，这一章就成了把别人早就讲过的话换了个名字。

先把对方讲足、讲公道。

旁观者效应，最著名的研究来自美国心理学家达利和拉塔内。大意是：一个人在紧急情况下伸不伸手，和在场的人数有关——在场的人越多，每个人伸手的可能越小。他们最早的实验报告发表在一九六八年。他们给出的解释，一个是"责任分散"：人越多，每个人觉得这件事该由自己来管的那一份就越少；另一个是"多数无知"：每个人都看别人的反应，大家都没动，于是每个人都以为"大概没那么严重"。这个研究常被和一九六四年纽约的一桩命案（吉诺维斯案）连在一起讲，当年的报道说有几十个邻居听见、看见却没有报警；后来有研究指出这个说法严重夸大，二〇一六年《纽约时报》也承认自己当年的报道有误。不管这桩案子细节如何，旁观者效应本身是被大量研究反复看见的，这本书不否认它。

理性选择说得更直接：人在做一件事之前，会掂量代价和好处，好处大于代价就做，代价大于好处就不做。救人有代价——危险、时间、麻烦；也有好处——良心安、别人夸、可能有奖励。两边一比，结果就是选择。这套说法也有它的力气：它能解释为什么好人法、见义勇为奖励会让一些人更愿意伸手，因为代价那一头变轻了。

这两套说法，都看见了岸上那十来本账。这本书和它们的不同，在三个地方。

第一，它们看的是"人数"和"代价"，这本书看的是"场"。旁观者效应说人越多越没人管。可换成自己的孩子，岸上站一百个人，做父亲的也会第一个跳。人数在这里不起作用，起作用的是水里那个人在不在你的那一片里。责任分散说的是一份"责任"被许多人分薄了；可这本书要问的是：那一份责任，从哪里来？它不是一个早就放在那里、等着被几个人分的固定的量。对自己的孩子，这份责任不会被分薄，因为它是在这些年的来回里长出来的，长在你和孩子之间。对陌生的老人，这份责任本来就没有长出来，谈不上被分。旁观者效应把"责任"当成了一样现成的东西，这本书把它看成在场里发生的东西。

第二，理性选择把那本账当成人的天性，好像人本来就是一台算盘。这本书说的是：账是真的，算法也是真的，可"谁算进我的账里"这件事，不是天生的，是一天

天长出来、也一天天缩小的。罗建国开公交那些年和今天，是同一个人、同一把算盘，算出来的结果却不一样，因为场不一样了。理性选择最强的回答会是：这不矛盾，场不过是人心里的偏好——一个人对亲人的那份在乎，在他的算盘里权重高，对陌生人的权重低，算盘照样是那把算盘。这个回答很聪明，可它恰好把这本书要问的那件事放进了"给定"里。权重从哪里来？何磊对 6 栋顶楼那位老太太的权重，是怎样从一个地址长成一个人的？罗建国对车上老乘客的权重，又是怎样在退休以后一点点淡下去的？理性选择把这些权重当成算账之前就已经填好的数，只管拿来算；这本书看的，偏偏是这些数是怎样被一次次来回填进去、又被一次次两清抹掉的。

说"人本来就是理性计算的"，是给这件事偷偷配了一台先装好的机器；这本书要看的，是那台算盘的边界，也就是那片场，是怎样长大、怎样缩小的。

第三，这两套说法，算的都只是一头：救了，还是没救。这本书看的是善的三头一起断。客体善落空了，老人没被拉上来；善行没有发生，没人跳；主体善也没有亮——岸上本来可以多出一个"会伸手的人"，这个人没有出现。而且，每一次三头一起断，都被回写成下一次的起点："上次也没人跳。"旁观者效应解释的是这一次为什么没人动，这本书还想看见：这一次没人动，是怎样让下一次更没人动的。场是怎样被一次次的"没有人"写小的。

还可以回到 5.1 那个"会有人的"的圈。初看，那个圈很像旁观者效应说的责任分散：罗建国指望何磊，何磊指望罗建国，人人都指望别人。可是请设想，岸上那十来个人里，只要有一个人认得水里的老人。这个人会看别人吗？大概不会。他不会先瞥一眼旁边的年轻人身板结不结实，也不会先等电话那头说"已经派人了"。那个圈在他这里断开了，因为他的账上，"他"那一栏不是空的，用不着靠"别人"那一行来填。所以，圈不是人多了自然就会有的东西，圈是在"没有一个人的场里有他"的时候才转起来的。人数让圈转得更圆，可让圈转起来的，是场里的空。

这三点合起来，也决定了两边开出的方子不一样。照旁观者效应，办法是打破责任分散：别对着人群喊"谁来帮帮忙"，要指着一个人喊"穿蓝衣服的那位，请你打电话"。这个办法是有用的，被指着的那个人，确实更可能动。照理性选择，办法是改代价和好处：降风险，加奖励，也就是上一节说的那本账。这本书不否认这两个

办法，可它看见它们都还停在岸上那一刻。指着一个人喊，是在出事那一刻临时把一个人拽进场里；改代价，是改那本账的价码。这本书要的，是在出事之前，场就已经大到岸上总有一个人认得水里的人。前两个办法是急救，这本书讲的是土。

最后，说清楚这本书的说法在什么情况下是错的。如果在一个人人相熟、水里那个人岸上人人都认得的地方，围观的人一多，伸手的人照样像旁观者效应预言的那样少，少得和陌生人落水时差不多——那就说明，起作用的真的是人数，不是场，这一章的判断就错了。反过来，如果我们看到的总是：岸上只要有一个认得他的人，这个人就比别人先动——那这一章的判断就多了一分站得住。

划完这条线，还剩一个问题留给下一章。这一章说，账在出事之前就结好了，所以就算来不及想，人也站着。可生活里大量的善，并不是在河边那三十秒发生的。同事请你帮个忙，楼上老人拎着米爬楼，亲戚家办喜事要随礼——这些时候，时间是够的，人有工夫想。而恰恰是有工夫想，又出了另一种堵：想在前面，做在后面，想完了，做就不必了。这是第三道堵，评估挡在了做的前面。下一章，我们跟着方婉去看。

带走的话

算法是同一个，对自己的孩子算出来是"跳"，对陌生人算出来是"站着"；善缺的不是心，是那片场——水里的人，得是某个人的人。

小　账

这一章里，善卡在第二道堵：没有人（优化约束·能量格，最小亏损·势能）。

客体善落了空，善行没有发生，主体善没有亮起；三头一起断，又被回写成下一次的起点。唯一显出来的，是许静那个电话——一份零亏损的、替代性的尽责。

◆

06

第6章

堵三：评估前置，没有落地

这一章的问题

前两章讲了两道堵：一道是逻辑把"这次算了"的那个缝吃掉了，一道是每个人都在算自己的最小亏损，对方不在任何人的场里。可还有一种人，两道堵都不太像她：她心里有缝，愿意为别人破例；她也不是只顾自己，别人的难处她看得见、放在心上。她只是每一回都先算一遍——帮了会怎样，不帮会怎样，帮得不好又怎样——算完了，事情已经过去了。善没有被谁禁止，也没有被谁算计掉，它只是一直停在"想"里，没有落到地上。这一章要问的是：当评估挪到了"做"的前面，善为什么就落不了地?

◆ 6.1　现场：方婉的三次"我想过"

方婉——这是我构想的人物——四十四岁，在县城一中教初二数学，一家三口住桂花苑5栋302，在三楼。教数学的人有个好习惯：下笔之前先估一估。一道应用题，先估答案大概在几百还是几千，算出来差得太远，就知道哪里错了。这个习惯在课堂上让她成了好老师，学生考试很少出低级错误。

可这个习惯，慢慢从草稿纸上走到了她过日子的每一处。

我们来设想她普通的一个星期。

星期二下午，教研组刚来一年的谭芸老师拿着一份教案走过来。谭芸二十六岁，周四要上一节区里的公开课，讲"一元一次不等式"，心里没底，想请方婉帮她看一看，最好周三晚上能听她试讲一遍。

方婉没有马上回答。她的脑子已经开始算了。

试讲一遍要四十分钟，加上讲评，一个小时出头。周三晚上本来要改两个班的周测卷，九十多份，改不完就要拖到周四早上。这是一笔。

再一笔：去年她帮另一位年轻老师看过一次课，后来那位老师每次上公开课都来找她，有一回她实在抽不出空，对方脸色就不太好看。帮一次，会不会变成每次都得帮？这是第二笔。

第三笔：谭芸的教案她扫了一眼，问题不小，导入太长，例题太难。真要帮，就得说重话。说轻了没用，说重了人家年轻，会不会觉得她在摆资格？

第四笔：如果帮了，公开课还是没上好，组里会不会说是她指导的？

第五笔：如果不帮，组长知道了，会不会觉得她不带新人？

方婉站在那里，一笔一笔地算。她不是在找理由拒绝，她是真心想把这件事算清楚——怎样帮才合适，帮到什么程度，代价多大，风险在哪。可她算到第四笔的时候，谭芸已经从她脸上的停顿里读出了点什么，笑着说："方老师您忙，没事没事，我再问问别人。"

方婉张了张嘴，说了一句："你那个导入可以短一点。"

谭芸说："好的好的，谢谢方老师。"拿着教案走了。

那天晚上，方婉改卷子改到一半，停下笔，把谭芸那份教案又在脑子里过了一遍。导入那段该砍掉哪两句，第二道例题该换成什么数，讲到"不等号方向要变"的时候该在黑板哪个位置画数轴——她都想好了，想得很细，比谭芸自己想的还细。可这些想好的东西，一样也没有离开她的脑子。

周四下午公开课结束，她在办公室听人说，谭芸后来找了隔壁组的一位老师听了试讲，课上得"还可以，就是例题难了点"。方婉心里动了一下：例题难，她早看出来了。接着她又对自己说：反正人家找到人了，也没耽误什么。这句话让她松了口气。她没有注意到，这句话把她周二下午的那一番计算，悄悄地"证明"成了对的。

星期四傍晚，方婉下班回来，在5栋楼门口看见陈伯。陈伯七十八岁，一个人住同一栋的一楼，跟她家是楼上楼下，老伴走了三年。老小区的一楼是架高的，进门要先上七级台阶。陈伯手里拎着一袋十斤的米，站在第一级台阶下面，喘了两口气，把米换到另一只手上，上了一级，又停下来。

方婉看见了。她的脑子又开始算了。

她手上拎着菜，还有一袋学生的作业本。要帮，得先把东西放下，放在哪里？地上刚下过雨。

陈伯是个要强的老人，上回楼里有人要帮他提煤气罐，他摆摆手说"我还提得动"。她要是过去接，他会不会觉得被看成没用的老头子？

再说，帮了这一回，他会不会以后买米都等着她？她每天下班的时间不固定。

还有一笔她不愿意细想、却还是闪了一下的：要是她扶的时候他一个趔趄摔了，怎么说得清？——这一笔是上一章那道堵的影子，这里不展开。

她就这么站在楼门口算。陈伯一级一级地上，停一下，上一级，停一下。等她想好了"还是问一句吧"，陈伯已经上到了第七级，掏钥匙开门。

方婉在他身后喊了一声："陈伯，慢点啊。"

陈伯回头，笑了笑，说："哎，没事。"门关上了。

我们换到陈伯那一边，设想一下他那几十秒。他上台阶的时候是知道身后有人的，老小区的楼门口，脚步声、塑料袋的响声，他都听得见。他回头那一下，看见的是方婉，三楼那个教书的方老师，手里拎着东西，站在台阶下面看着他。看了一会儿，说了声"慢点"。

他会怎么想，我们不知道，也不必替他想定。但有一点可以说：对陈伯来说，那几十秒并不是"什么也没发生"。一个人在你身后站着看你吃力，看完了，叫你慢点，这本身也是一句话。它也许被听成"她挺关心我"，也许被听成"我这样子，在别人眼里已经是要被看着的人了"。方婉在心里算了半天怎样才不让陈伯难堪，最后落到陈伯身上的，恰恰是一种她没算到的难堪：被看见了，却没有被帮。前置的评估以为自己什么都没做，其实它在对方那里也留下了一笔。

她上了楼，洗菜，切菜，下锅。炒菜的时候她还在想：下次遇到，就直接问一句，别想那么多。这个"下次"她以前也对自己说过，说过不止一回。

星期六，教研组的彭老师儿子结婚，方婉要去喝喜酒。出门之前，她打开手机里的一张表格。

这张表格她记了十几年，是家里的人情账。哪年谁家办事，她送了多少；她家办事，谁送了多少。她儿子方小宇满月那年，彭老师送了两百。她父亲去世那年，彭老师又送了两百。去年彭老师女儿考上大学，她送了两百。

她看了一眼，在今天的日期后面填了一个数：三百。结婚比升学大，三百比较合适；而且彭老师前后送了她两次，她这边才回了一次，这回多一百，账就差不多平了。

填完，她把红包封好，心里很踏实。账平了，谁也不欠谁。

那张表做得很规整，一共五栏：日期、人、事由、送出、收到。每过一阵她就核一遍，哪一家"欠着"，哪一家"平了"，一眼就看得出来。她教了二十年数学，这种表在她手里是最顺手的东西。

喜宴上，她把红包递过去，彭老师接了，说了声"谢谢方老师赏光"，两人碰了一下杯。整件事干净利落，挑不出毛病。

敬酒的时候，新郎端着杯子走到她这一桌，叫了一声："方老师！您还记得我吗？"方婉当然记得。十年前，这孩子在她班上，数学不算好，可特别喜欢几何，下了课常拿着一张画满辅助线的草稿纸来问她，有一回为了一道证明题，追着她从教室问到了车棚。她笑着说："记得，你那时候天天画辅助线。"新郎很高兴，说："就是您让我觉得数学有意思的。"

那一刻她心里是热的。可是红包已经封好、递出去了，里面那三百块钱，是表格上的差额算出来的，跟车棚里那道证明题毫无关系。表格里没有一栏可以写"他小时候追着我问题"。这一份热乎乎的来往，在她做决定的时候没有被算进去，因为它算不进去。

回家的路上，她想，下回彭老师家再有事，还是照表来。表让人省心。可她也隐约觉得，表越让人省心，那个追着她跑到车棚的孩子，在她心里就越像表上的一行字。

这三件事，单拿哪一件出来，都算不上什么大事。谭芸后来找到了别人帮忙，公开课上得还行；陈伯自己把米拎上去了，没摔着；彭老师收了红包，大家客客气气。没有人受害，没有人怪方婉。

可是请你注意这三件事里一个共同的东西：**方婉每一回都想过要帮，而且想得很认真、很周到**。她不是冷漠的人。她对谭芸的教案、对陈伯的要强、对彭老师的人情，每一处都看得比旁人细。可是在每一件事里，她那份"想帮"都停在了脑子里。

谭芸那件事，最后落到地上的只是一句"导入可以短一点"——一个点评，不是一次帮忙。

陈伯那件事，最后落到地上的只是一句"慢点啊"——一个声音，不是一只手。

随礼那件事，看起来是落了地的：红包真的送出去了。可你仔细看，那三百块钱在出门之前就已经被那张表定好了。它跟彭老师这个人、跟她和彭老师这些年的来往、跟这场婚礼本身，几乎没有关系，它跟那一栏数字有关系。送出去的那一刻，什么新东西也没有发生，一笔账平了，两边两清，关上了。

三件事，三种样子，却是同一条路：**评估跑到了"做"的前面**。

前两件，评估把"做"挡住了，善行没有发生。第三件，评估把"做"提前写好了，善行发生了，却是照着一张算好的单子走一遍，什么也没有长出来。

每一回事后，方婉心里剩下的东西也一样，是一句"我想过"。我想过要帮谭芸，我想过要帮陈伯拎米。至于随礼，她连"想过"都不需要，那张表替她想过了。

还要补一句：方婉并不是一直这样的。

我们来设想她二十五六岁、刚教书那几年。那时她是个热乎人。班上一个学生家里困难，交不起一套复习资料的钱，她自己掏了六十块垫上。没想到期末家长会上，另一位家长半开玩笑地说："方老师对某某家真照顾啊。"话传来传去，传成了她"偏心"，甚至有人说她"收了好处"。那个学期她委屈了很久。又有一回，她热心给一位同事介绍对象，两人没成，同事从此见了她就绕着走。

这些都是真的回话，是现实回给她的坏消息。她如实收下了，也认真改了：以后做事先想一想，别光凭一腔热乎。这一步改得没有错，那正是六步法里的反馈和修正。

可是十几年过去，这一次又一次的"先想一想"，慢慢沉成了一种不用想就会先想的习惯。最初，它是对一两件具体的坏事的回应；后来，它成了所有事情前面的一道门。她的"做事先算"不是天生的性格，是一路被现实回写出来的。只是回写到某一

天，它把通往现实的那条路也写没了。这一点很要紧，后面几节还会用到：堵住方婉的那道门，最初也是一扇开着的门。

上一章的落水现场里，岸上的人算的是"我会亏多少"。方婉算的不只是这个，她算的是整件事：对方会怎么想，以后会怎样，做得好怎样，做不好怎样。她算得比谁都全。问题恰恰在这里：算得越全，那件事就越是在脑子里先发生了一遍，现实里的那一遍就越没有必要了。

下一节我们把她这条路拆开来看：她走的步子其实一步都没少，少的是步子的顺序。

◆ 6.2　六步法里，评估与反馈被挪到了前面

SDE 讲一件事怎么一步一步走成，有一个基本节律，叫六步法。站上 D2 专栏的原话是："本学派给出的基本节律，是六步：猜想、执行、评估、反馈、修正、迭代。"每一步专栏都有一句白话：

猜想，"是抛出一个方向（哪怕是错的）"；执行，"是把这个猜想，真的动手做出来、变成能被检验的东西"；评估，"是冷静地看结果——它到底行不行、差在哪"；反馈，"是把现实回给你的信息，如实收下（尤其是那些不合你意的坏消息）"；修正，"是据此改掉猜想里错的部分"；迭代，"是这一切里最不起眼、却最要命的一步——带着改过的猜想，重新走一遍"。

专栏还有一句："少了迭代，前五步就成了一次性的赌博。"

请留意评估和反馈这两句里的两个词。评估看的是"结果"，反馈收的是"现实回给你的信息"。也就是说，这两步本来都是**跟在执行后面的**：先有了做出来的东西，才有结果可看；先碰到了现实，现实才有话回给你。前三步（猜想、执行、评估）是往前走，后三步（反馈、修正、迭代）是往回写——结果回头改了下一次的起点。

现在拿方婉星期四傍晚在楼门口的那几十秒来对一对。

她看见陈伯拎米，心里冒出一个念头："要不要帮一把？"这是猜想，没有问题。

接下来本该是执行：走过去，问一句，或者伸手。可她没有走过去。她做的是评估：帮了他会怎样？他会不会不高兴？会不会以后都等着她？她在评估一个**还没有发生的结果**。

然后她做了反馈：她想起上回陈伯对提煤气罐的人摆手——这是她拿记忆里的一幕当成现实的回话。陈伯此刻什么也没说，是她替陈伯说了。

然后她做了修正："那还是先问一句吧，别直接接过来。"她修正的是一个从来没有执行过的猜想。

然后她又在心里迭代了一遍：问一句的话，他要是说不用呢？那她是坚持还是走开？坚持了显得勉强，走开了又显得假……

六步一步不少，猜想、评估、反馈、修正、迭代，都走了，有的还走了两圈。唯独执行，被挤到了最后，等她在脑子里转完，现实已经不给她执行的机会了。

我们把两种顺序放在一起看：

	六步法原来的顺序	方婉的顺序
第一步	猜想：要不要帮一把	猜想：要不要帮一把
第二步	执行：走过去，问一句或伸手	评估：估一个还没发生的结果
第三步	评估：看陈伯的反应和米上没上去	反馈：拿记忆替陈伯回话
第四步	反馈：收下陈伯真实的那一句	修正：修改一个没做过的猜想
第五步	修正：下回怎样帮更合他的意	迭代：在心里再推演一圈
第六步	迭代：下一次在楼门口重新走	执行：来不及，或者照单子走一遍

谭芸那件事，走的也是右边这一栏。猜想：帮她看看教案。评估：一个小时、九十份卷子、会不会被缠上、说重话伤不伤人、组里怎么看。反馈：去年那位年轻老师不太好看的脸色。修正：那就别全帮，说一句要紧的。等到最后终于"执行"了，执行出来的是什么？是那一句"导入可以短一点"。这一句话，是一个被修正了一遍又一遍、修到只剩下最安全的那一点的执行。它不会错，也不会被缠上，可它是一个点评，不是一次帮忙。谭芸要的是有人陪她把四十分钟走一遍，她得到的是一个结论。

左右两栏，词是一样的，换了次序，结果就完全两样。SDE 判断一个次序要不要紧，就看换了序结果变不变。先穿袜子再穿鞋，换了就穿不上；先洗葱还是先洗姜，换了没关系。方婉这里的换序，是穿袜子和穿鞋的那一种。

换序之后到底丢了什么？

丢的第一样，是现实的回话。原来的反馈，收的是现实回给你的信息，尤其是"不合你意的坏消息"。坏消息之所以珍贵，正因为它是你想不到的。可当反馈挪到执行前面，它收的只能是你自己替现实编好的回话。方婉想起陈伯摆过手，就认定他这回也会摆手。可也许这回不一样：提煤气罐是三个月前的事，那天他腰还好；也许他今天就是累了，正巴不得有人搭把手；也许他会摆手说"不用"，可说完又把米递了过来。这些她都收不到，因为她没有让现实说话。她的反馈只是她自己的回声。

丢的第二样，是结果。评估本来是"冷静地看结果"。没有执行，就没有结果，评估只能估一个想象出来的结果。估想象的结果，有个特别的地方：它永远不会被现实打脸。方婉估"陈伯会不高兴"，这个估计对不对，她永远不会知道，因为她没有伸手。下一回她遇到类似的事，还会拿同一个估计去用。一个从来没被检验过的判断，用的次数越多，她越觉得它可靠。

丢的第三样，是那一圈回写的地方。原来的回写——反馈、修正、迭代——是写在现实里的：这一回陈伯怎么反应，下一回她在楼门口就从那里开始。可现在回写全写在了她脑子里。她修正的是想法，迭代的是想法，一圈一圈，越转越细，越转越周到，可这一圈一圈没有一处落在楼门口那七级台阶上。

这里还藏着一个更细的地方。方婉心里那些"反馈"，并不是凭空编出来的。陈伯摆手，是她三个月前亲眼看见的；年轻老师脸色不好看，是她去年亲身遇到的。它们原本都是真的现实回话，是某一次执行之后收到的。问题是，它们被从原来那件事里拿了出来，冻住，搬到了一件新的事情前面，冒充这件新事情的回话。旧的回话替新的现实说了话，新的现实就没有机会开口了。

所以，前置的评估不是没有经验，恰恰是经验太多。它是一摞冻住的旧回写，压在了每一件新事情的门口。上一节说方婉的"先算"是一路被回写出来的，在这里就

看得更清楚了：回写本来是让下一次从新的地方开始，可冻住的回写，让每一次都从同一个地方开始。

还有一处差别，方婉作为数学老师应该会觉得有意思。心里的迭代和现实里的迭代，方向是反的。现实里，每做一次，你就多知道一点：第一次知道陈伯要强，第二次知道他其实累，第三次知道他想有人说话，不确定的东西越来越少，路越走越清楚，像一个数列在往一个值上靠。心里的推演却不一样：每多想一圈，就会多冒出一种可能——他会不会不高兴，会不会缠上我，会不会摔了说不清，会不会被人看见说闲话……可能永远想不完，不确定的东西越想越多，路越想越模糊，像一个数列越走越散。方婉在楼门口站得越久，越不敢动，原因就在这里。不是她犹豫，是心里的迭代本来就收不住。

再回头看专栏那句话："少了迭代，前五步就成了一次性的赌博。"这句话正好照出了方婉的处境。她心里的迭代一点不少，可现实里的迭代一次也没有：她从来不打算"这回先试试，不行下回再改"。既然现实里没有下一回，那么每一件善行在她眼里，都是一次性的、只能下一次注的赌博。只赌一次的人，当然要算到稳赢才肯下注。而善行偏偏没有稳赢的时候，对方总可能摆手，总可能误会，总可能不领情。于是她永远等不到下注的那一刻。反过来说，一个心里知道"这回不行，下回还能改"的人，才敢先做。不是他胆子大，是他手里有迭代，现实里那个"下一回"给了这一回犯错的余地。

还有一样东西也跟着丢了。站上专栏说，六步之上还有三步更高的动作：分化、重组、升维，"六步，让你把一件事在现有的层面上做成、做通；九步，则让你跳出现有的层面"。一个人帮邻居拎过十回米，也许有一天会想到，这栋楼里还有几位老人也是一个人住，于是事情从"帮陈伯"跳到了"这栋楼的老人怎么过日子"——这就是跳出了原来那一层。可这一跳，得踩着前面一回回做过的事才跳得起来。在心里转圈，转得再多，脚底下也没有可以踩的东西。

这就是"没有落地"的意思。它不是说方婉懒，也不是说她没心，是说整条路被搬进了一个地方——SDE 叫它"理念界"，白话说，就是心里那个推演的世界。人活在三个缠在一起的界里：心里想的（理念），手上碰的（现实），和"我"那一份感受与在场（自我）。正常的路，是在这三界之间来回走的：心里冒个念头，手上去做，

做出来的结果碰到"我"、碰到对方，再回到心里改念头。方婉的路，是在理念界里自己转了个圈。现实界只在最后被通知一声，常常连通知都来不及。

随礼那张表，是同一件事走到头的样子。别的事，方婉还要临场算一遍；人情这件事，她把算好的东西固定下来，做成了一张表。表就是一份预先写好的评估：谁送过多少，我回多少，差多少补多少。到了现场，执行只是把表上的数字搬出来。这一回看起来"落了地"，红包是真送了。可执行之后，没有评估——表上已经评估过了；没有反馈——彭老师那句"谢谢赏光"不会写进表里；没有修正——下一次她还是照着差额填。表上只多了一行，平了。

这三件事放在一起，我们可以把本书给第三道堵立的那句判断，在方婉身上落实下来：

在路径组织与理念界缠在一起的地方（SDE 记作 D2·E1），善行停在理念界的预先评估里，落不了地；对方能得到的那份好（客体善）先被估了价——陈伯值不值得帮、彭老师该回多少——估完了，善行却没有发生，或者只照单子走了一遍；而行善的人身上本该显出来的那一头（主体善），只剩下了一句"我想过"。

这句话可以和前两章放在一起读。在逻辑和自由律缠住的地方，善行里"选择"那一步被推导顶替了，对方那头照样算得出来，合规又正确，行善的人这一头却无处显影；在能量场和最小亏损缠住的地方，善行没被禁止，但对方不在任何人的场里，对方那一头落了空。到了方婉这里，对方明明在她的场里——陈伯是她的邻居，谭芸是她的同事——她心里也有缝，愿意为谭芸挤时间；堵住她的不是缝，也不是人，是步子的顺序。

那么，被搬进心里的那一圈评估，能不能评得足够好，好到不必再落地？下一节就来回答：善，偏偏是评估不出来的。

◆ 6.3　善评估不出来

我们先替方婉说句公道话。她那一套算法，在很多事上是对的。买房要算，换工作要算，带孩子去哪个医院看病要算。不算，就是莽撞。她的问题不是算，是她把同一把尺子拿来量善行，而善行偏偏是这把尺子量不出来的东西。

为什么量不出来？至少有三层原因，一层比一层深。

第一层：善落在对方身上的那一头，要等对方回话才显出来。

方婉估"陈伯会不会高兴"。可陈伯高不高兴，不是一个藏在陈伯心里、等她去猜中的答案。它是在她伸手的那一刻，在陈伯的反应里，才一层层显出来的。

我们来设想她当时真的走过去了。她说："陈伯，我帮您拎吧。"陈伯可能先是一愣，手往回缩了缩——这一缩，显出了"我还行"的那份要强。方婉要是聪明，就不去抢那袋米，而是说："那我帮您开门。"陈伯一听，手松了，笑着说："那好，钥匙在左边口袋。"——这一松，又显出了"其实挺累"的那一层。两人一个拎米、一个开门，进了屋，陈伯说："你坐会儿？"——这一句，显出了第三层：他一个人住，想有人说两句话。

你看，"陈伯要的是什么"，是随着这一来一回，一层一层显出来的。第一层是要强，第二层是累，第三层是寂寞。方婉在楼门口站着算的时候，她只算到了第一层，而且是从三个月前的记忆里调出来的那一层。后两层，不伸手，就永远不会显出来。

这就是本书前面反复说的：善不是一样现成的东西，它是在人与人之间一来一回走出来的。善落在对方身上的那一头（客体善），不是一个先摆在那里、等你去估价的东西，它要在来回里才显露。你在来回之前给它估价，估的不是它，是你脑子里的一个替身。

第二层：善在行善者身上的那一头，显得最晚，评估时它还不在。

本书第3章讲过："我"是最后才亮起的那一位。善在行善的人身上显出来的样子——不忍、心安、成为一个会伸手的人——是在善行走完之后才显出来的，它不是起点，是落点。

方婉站在楼门口评估时，是用"现在这个我"去估。现在这个我手上拎着菜，惦记着作业本，怕被误会，怕被缠上。可是，那个拎完米、在陈伯家坐了五分钟、听他讲了几句老伴的方婉，和楼门口那个方婉，已经不是同一个人了。前者心里会多出一点东西——也许是一种踏实，也许是一点酸楚，也许只是一句"原来他一个人吃饭"。这点东西会改掉她下一次看陈伯的眼光。

谭芸那件事也一样。要是她真花了那一个小时，坐在空教室最后一排，听谭芸磕磕绊绊讲完四十分钟，再一条一条地讲评，那个晚上的方婉，会在自己身上看见一样她平时看不太见的东西：原来她不只是一个会教学生的老师，她也是一个能把年轻人带上路的老教师。这个"我"，是在那一个小时里、在谭芸一次次点头和皱眉里才显出来的，不是她坐进教室之前就有的。

可这个方婉，在评估的那一刻还没有出生。拿一个还没有出生的"我"所会有的感受去算账，是算不出来的。评估只能拿现在的我做主，而现在的我，恰恰是最会算代价、最看不见收获的那个我。所以预先评估有一个结构上的偏向：它总是高估代价，低估那个"我"会长出来的东西。不是方婉算错了，是这一项根本进不了她的算式。

第三层：善不能逐项打分相加。

方婉在评估谭芸那件事时，心里其实在打分：时间成本，扣两分；以后被缠上的风险，扣一分；说重话伤人的风险，扣一分；组长的看法，加一分；同事情分，加两分……加加减减，差不多是零，那就算了。

站上第271号《耶稣之善》第38章"三律丰满度的判据与极限"，专门讲过这种算法的毛病。书里讨论用来判断善的几组判据——信息是否充分、隐私是否保护、救助是否及时、资源是否到位——之后说："这四组判据并不是四把独立尺子。"多给一点信息可能增加负担，护住隐私可能少了辨认的材料，救得及时可能压缩了商量的时间，它们是互相牵着的。所以书里说："研究者不能逐项打高分后简单相加，便宣布总体至善；应说明具体冲突如何被处理，哪些利益不能折算，哪些决定具有不可逆后果。"

拿到方婉身上，这句话的意思就很清楚了：她的算式里，"时间"和"情分"被换算成了同一种分数，可它们本来不是一种东西。周三晚上的一个小时，她拿来改卷子，是一个小时；拿来听谭芸试讲，也许是谭芸教书生涯里第一次被一个老教师认真听完的一个小时。这两个"一小时"不能放在同一杆秤上称，书里说的"哪些利益不能折算"，就是这个。

同一章第4节的标题是"极限为什么不能成为人的排名表"。书里说，若有人宣布"某人拥有百分之八十的善，另一人只有百分之四十，读者会自然以为存在共同量

尺、权重和比较样本"，可人的处境相差太大，这样的数字"很可能只是把主观印象伪装成精密知识"。

方婉手机里那张人情表，就是一张小小的排名表。谁送得多，谁就排得靠前；谁的事大，回的数就大。表本身没有错，它帮她记住了很多容易忘的事。错在它悄悄从"记账"变成了"定价"：先有表上的数，再有她和那个人的来往。表排出了彭老师在她人情里的位置，于是彭老师就只能待在那个位置上。

那句话里还有一个词值得停一下："不可逆"。方婉在算的时候，心里默认"不做"是不花钱的：不帮，就是什么都没发生，账上记一个零，以后想帮还可以帮。可陈伯那天只上一次那七级台阶，谭芸只上一次那节公开课。不做，那一刻也就过去了，再也不会以同样的样子回来。在她的算式里，"做"有代价、有风险，"不做"是零；可在现实里，"不做"也是一个决定，而且常常是最不可逆的那一个。一个把"不做"算作零的评估，一开始就偏向了不做。

这一章不重写那本书的论证，只借它一句话：**善的判据可以有，但不能先逐项打分、相加出一个总数，再拿这个总数去决定做不做**。那本书还提醒了反面："不能把'不能测量整体'误解为'不能批评整体'"，局部的数可以统计，"它可以帮助追问，不能替代判断"。所以我们说善评估不出来，不是说善行之后不能看、不能问、不能改，是说它不能在做之前被一个总分预先裁定。

那本书在同一章还给了一个替代的写法："研究报告可以使用分项叙述代替总分：哪些事实已确认，哪些价值冲突仍存在，谁对解释持异议，哪些条件改变后需要重新判断。"这句话原本是写给研究者的，放到一个普通人过日子的地方，也一样好用。设想方婉真的帮谭芸听完了试讲，事后她要评估这件事，就不必给出"值"或"不值"一个总分，她可以一项一项地说：谭芸的例题换掉了，这一条是确认了的；她那晚少改了四十份卷子，第二天早上补，这是她付出的；谭芸当时眼圈红了一下，是被说重了还是被认真对待了，还说不清；要是下一回谭芸自己能先把导入砍短，她就可以只听后半段。这样的评估，一项也不加，一项也不减，每一项都指着下一次可以从哪里接着走。它是跟在"做"后面的，所以它有东西可说。站在"做"前面的评估，什么也说不出，只能给出一个总分，而那个总分，就是"算了"。

这三层合起来，就看清了这道堵的发动处。用 SDE 的话说，是两头顶住了，第三头被逼着变了形。

一头是善要显出来：它只能在现实里、在两个人的来回里一层层显露，第一层、第二层、第三层，少一次来回就少一层。另一头是方婉的纠缠重心压在了心里那个推演的世界：她和这件事缠在一起的方式，主要不是手碰着米、眼看着陈伯，而是心里的回忆、规则、预案。善要往现实里走，她的纠缠却往理念里收——这两头顶着，张力一点点积起来：每一次站在楼门口那几十秒，都是这股张力。

张力积到一定程度，第三头变了形。被逼变形的，是那条路本身：评估和反馈被挪到了执行前面。这是理念界赢了的变法——两头顶撞的劲，最后被消化在了心里，路被改成了"先估后做"，这样就不必真去碰那个会显出意外的现实。

然后是回写。改了形的路，会写进下一次的起点。方婉这一回在楼门口没伸手，下一回她的估算会更快、更早收口：上回没帮，陈伯也上去了，说明不帮也行。于是下一回，她连算的那几十秒都省了。那张人情表也一样：一年一年地记，表越来越全，她越来越不用想。理念界一圈圈加厚，现实界一圈圈变薄。这一路回写，写进去的不是一份新长出来的善，而是一条越磨越光滑的不必伸手的路。

那么问题来了：既然评估这么碍事，是不是干脆不要评估？下一节的回答是：不，评估本身是善的好帮手，它只是站错了地方。

◆ 6.4　评估是帮手，错在位置

先让"反方"把话说足。

反方会说：你这一章是在劝人不动脑子就上手吗？落水的人你不会游泳就跳下去，那是两条命（这一幕第5章讲过，这里只提一句）。看见有人倒在马路中间，你不先看看来往的车就冲过去，那是三条命。人家没开口，你就硬去帮，那叫多管闲事，很多善意就是这样伤人的。评估不是善的敌人，评估是善的保险。

这些话都对，而且很要紧。善行里有一种常见的坏法，就是不看对方、不看情形、凭着一腔热乎就上，帮了倒忙还觉得自己是好人。方婉的谨慎，正是在防这一种坏法。

那这一章的判断还站得住吗？站得住，因为要分清两种评估。

一种评估管的是"怎么做"。有没有车，会不会游泳，该拿手还是拿竹竿，该先打电话还是先过去——这些评估是贴着执行走的。它们很快，常常一两秒；它们问的是方法，不是要不要；它们一做完，手就跟上了。这种评估放在执行前面一点点，没有问题，它像过马路前看一眼左右，看完就走。

另一种评估管的是"做不做"。帮了值不值，对方会怎么想，以后会怎样，账平不平——这种评估是挡在执行前面的。它很慢，可以无限地算下去；它问的不是方法，是这件事该不该进入现实；它常常做不完，做完了时机也过了。方婉在楼门口算的，几乎全是这一种。

反方还可以再进一步：医生开刀之前要做术前评估，消防员冲进火场之前要看风向、看结构，越是专业的人，越讲究先评估。难道他们都错了?

没有错，而且正好说明了这里的分别。医生的术前评估，评的是这台手术怎么做、用什么麻醉、风险在哪里；消防员看风向，看的是从哪一边进去。他们评的全是"怎么做"。至于"救不救"，在他们的职业里早就定了，不是每一回临场再算的：病人送进来了，就要救；火着起来了，就要进。正因为"做不做"不用每回再评，他们的评估才可以全部用在"怎么做"上，又快又细。方婉的情形正好相反：她把"做不做"留到了每一回临场去算，于是她的评估本事全用在了"要不要"上，留给"怎么做"的，几乎没有了。

这两种评估，一种是给"做"开路的，一种是替"做"做主的。前一种在善行里是帮手，后一种站到了善行的前面，成了守门人。守门人的毛病在于，它要求所有进门的东西先报一个价，而善恰恰报不出价来（上一节讲过为什么）。于是守门人就一直不开门。

方婉自己其实最懂这件事，只是懂在了另一个地方。

她在课堂上反复跟学生讲："拿到题，先动笔。别光盯着题干想自己能不能做对，越想越不敢下手。先把已知条件写下来，画个图，列个式子，错了再改，草稿纸就是用来错的。"她还会说："估算是用来检查的，不是用来吓唬自己的。算出来再估一估合不合理，别还没算就先估自己会不会错。"

这两句话，前一句说的就是执行不能被"做不做"的评估挡住；后一句说的就是评估该放在哪里——放在结果后面，用来检查，用来改。她在课堂上把六步法的顺序

守得清清楚楚：先猜想（这题大概用什么方法），先执行（动笔），再评估（结果合不合理），再反馈和修正（错在哪一步，改），最后迭代（下一道同类题从哪里下手）。她带出来的学生不怕难题，靠的就是这个。

我们来设想一个晚上。

方小宇——方婉十一岁的儿子，五年级——那天放学，在楼门口看见陈伯拎米，正好妈妈在后面。他回家吃饭时问："妈妈，你刚才为什么不帮陈爷爷拎米？"

方婉说："陈爷爷要强，你过去抢他东西，他会不高兴的。"

方小宇想了一会儿，说："你又没问他，你怎么知道他不高兴？你上次还说我做题不动笔光想，想了也是白想。"

方婉没说话。

这一幕的意思不在于孩子比大人善良，孩子也有孩子的不懂事。它的意思在于：方婉身上同时缠着两套东西。一套是她在课堂里练熟了的"先动笔、后检查"，一套是她在生活里练熟了的"先算清、再动手"。两套都是她的，两套都在她身上长了十几年。课堂上，题目就在眼前，草稿纸可以随便错，所以她敢先动笔；生活里，对方是一个人，错了没有草稿纸可以擦，所以她不敢。

这也就说清了，这道堵为什么至今还堵着。

第一，因为它看起来像美德。做事先想清楚，是我们从小被夸的品质。一个人遇事先算，别人会说他"成熟""稳重""考虑周到"。评估站到"做"前面的时候，它穿的是"周到"的衣服，没有人会说一个周到的人不善。于是这道堵在我们身上越长越结实，还被当成好东西来养。

第二，因为它不会被现实戳破。上一节说过：没执行，就没有结果，没有结果，预先的评估就永远不会被证明是错的。方婉估"陈伯会不高兴"，这个估计一辈子都可以留在她心里，当成对陈伯的了解。一条从来不被检验的路，是最难改的路，因为它从来没有撞过墙。撞了墙，人才会回头；没撞墙，人就以为前面没有墙，其实是从来没走过去。

第三，因为我们过日子的地方处处在先给评估。手机上点外卖，下单之前就告诉你预计几点送到；开车之前，导航先告诉你要多久、堵不堵；买东西之前，先看

评分和差评。我们越来越习惯于事情在发生之前就先被估好、被预览。这些预览在买东西、赶路上是方便的，可它们一点点把我们的手和心训练成了"不预览不动手"。到了善行这件事上，没有哪个软件会预先告诉你"帮这位老人，满意度四点八分"，我们就不知道怎么下手了。

第四，因为预先评估省下的是一种真实的代价。真去执行，就会撞上意外：陈伯也许真的摆手，谭芸也许真的被说哭了，你会尴尬、会难受、会觉得白费了心。这些都是真的痛。预先评估把这些痛提前在心里过了一遍，然后替你避开了。它避开的痛是真的，它挡掉的善也是真的，只是前者你能感觉到，后者你感觉不到，因为没发生的东西不会让人痛。

第五，因为没有发生的善，没有人看得见。方婉没帮谭芸，谭芸不会去说；方婉没帮陈伯，陈伯也不会去说。一件做坏了的好事会被人议论，一件根本没做的好事，连议论的材料都没有。她二十几岁时垫钱、做媒，做坏了，被人说了；后来她不做了，就再没人说什么。现实只回话给做过的事。于是，回写也只会朝一个方向走：做了出错，被罚；不做，什么也不发生，像是被奖。这样一年一年回写下来，人就一年比一年更会先算、更少伸手，而且每一步都觉得自己更成熟了。

所以，这一章不劝人不评估。它劝人把评估挪回它原来的位置：管"怎么做"的评估，可以贴着执行跑在前面一小步；管"做不做"的评估，要往后挪，挪到执行之后，挪到有了结果、有了对方的回话之后。评估挪回去，它就从守门人变回了帮手：它不再决定善行有没有，它帮善行一回比一回做得更好。

怎样分辨自己此刻做的是哪一种评估？有一个很土的办法：看评估结束的时候，手有没有跟着动。看完左右车辆，脚就迈出去了，这是开路的评估；看完了，脚还站着，心里又冒出下一个"万一"，这多半就是守门的评估了。前一种评估有一个尽头，尽头连着手；后一种评估没有尽头，它的尽头常常就是那件事自己过去了。方婉在楼门口的那几十秒，就是后一种：她没有在哪一刻"决定不帮"，是那件事替她决定了。

可是，一个习惯了先算的人，怎样才能真的把评估挪回去？光靠道理是挪不动的，方婉懂这个道理，她在课堂上天天讲。下一节，我们去看一个她来不及算的时刻。

◆ 6.5　来不及评估的那一刻

又过了两个月，是十一月初，下了一整天的雨。

那天傍晚，方婉下班回来，在5栋楼门口又遇见了陈伯。这回陈伯没拎米，手里提着一小袋青菜，正在上那七级台阶。台阶是水磨石的，被雨浇了一天，滑得发亮。方婉在他后面两三步，手里照样拎着菜和作业本。

陈伯上到第三级，右脚一滑。

后面的事，方婉事后回想，怎么也想不起自己是怎么做的。她只记得，等她意识过来，作业本已经掉在了湿地上，她的右手正攥着陈伯的胳膊肘，左手抵在他的后背上。

我们慢一点，把那一两秒拆开看——这是本书讲过的那种"触觉"的发生，手和物贴在一起，最没法假装自己站在外面。

她的手先碰到的，是一片又湿又凉的布——陈伯的棉外套袖子吸饱了雨。接着，布底下是一截很细的胳膊，细得让她心里一惊。再接着，一股往下坠的重量压进她的手心，压得她的手腕一沉；她下意识地往上一托，那股重量停住了，又晃了一下，最后稳了。然后，她感觉到手心里的那截胳膊在抖。

一连串的差别，在她手心里排成了一条路：湿和凉，粗布和细骨，往下坠和被托住，晃和稳，然后是抖。手不碰上，这条路一步也不会有；手一碰上，它就走起来了。

随着这条路往前走，一样东西一层一层地显了出来。先是"有个东西在往下掉"；再是"是一个人的胳膊"；再是"是陈伯，比她想的瘦得多"；最后，是那阵抖——"他吓坏了"。在胳膊肘被攥住的那一刻，她并不知道陈伯吓坏了，这一层是最后才显出来的，而且是从她的手心里、不是从她的脑子里显出来的。

这一切又和那个傍晚缠在一起：雨、水磨石台阶、七级、她每天回家都要经过的那扇门、她两个月前站在这里算的那几十秒、陈伯三年前走了的老伴。换一个不认识陈伯的路人站在这里，也许也会伸手，但手心里显出来的不会是"比我想的瘦得多"，因为那人心里没有一个"我想的陈伯"可以被这一下改写。

这一回，她没有来得及评估。不是她决定不评估，是现实跑在了她前面：陈伯脚一滑到往下坠，不到一秒。她心里那个推演的世界还没来得及开张，手已经在现实里了。

请注意接下来发生的事，这才是这一节真正要讲的。

评估没有消失，它只是挪到了后面。陈伯站稳以后，方婉扶着他上完剩下的四级台阶，替他开了门，把他扶到椅子上坐下。这时候她才开始"算"：他有没有扭着脚？她蹲下去看了看，问疼不疼。他的手还在抖，她去倒了杯热水。他嘴上说"没事没事，就是滑了一下"，可一直没松开她的袖子。

这些都是评估和反馈，而且是真的评估——看的是一个真结果（他站住了，脚没扭，手在抖）；收的是真的回话（他说"没事"，可手没松）。这两样东西，她两个月前站在楼门口无论算多久都算不出来。特别是那只没松开的手。"他嘴上要强，手上不要强"——这一层，她只有在扶过他之后才知道。

然后是修正和迭代。那天晚上回家，方婉在想一件事：门口那七级台阶，一下雨就滑，陈伯每天傍晚出去买菜。她想的不再是"要不要帮"，而是"怎么帮他才肯要"。第二天，她跟陈伯说："陈伯，我每周二周五下班早，您要买米买油，等我回来一起拎，我反正也要买菜。"她特意说成了"一起"，没说"我帮您"——这一点修正，是从他嘴上那句"没事"和手上那一下没松里学来的。陈伯想了想，说："那也行。"

这一回，路是照着六步法原来的顺序走的：先是手（执行），然后是看（评估），然后是收下他嘴上和手上两句不一样的话（反馈），然后是改成"一起拎"（修正），然后是每周二周五（迭代）。评估还在，反馈还在，修正还在，她那份"做事先算"的本事一点没丢，全用上了，只是全用在了执行的后面。

还有一样东西被留了下来：回写的痕迹。方婉那张人情表里没有一栏可以记这件事。她想了想，在手机备忘录里另开了一页，写了一行字："陈伯，周二周五，一起买米。台阶滑，下雨天走他左边。"没有数字，没有金额，没有"他欠我"或"我欠他"。它不是一笔账，是一条路的记号：下一次走到这里，从这里接着走。

这跟那张人情表正好相反。人情表记的是"平了没有"，平了就关上；这一页记的是"下次从哪里开始"，记下来是为了接着走。前者是评估把事情关上，后者是评估把

下一次打开。本书第16章讲第三把钥匙"评估后置与回写痕迹"时，还会回到这一页。陈伯和这一栋楼后来怎样一点点连起来，是第13章的事，这里只走到这一页为止。

现在可以回答这一章的问题了：什么样的矛盾会把这道堵松开？

这道堵是两头顶出来的：善要往现实里显，人的纠缠却往理念里收，顶到最后，路被改成了"先估后做"。要松开它，就得让这两头的顶撞换一个出口：**让现实跑在理念前面一次**。

台阶上那一滑，是现实自己跑到了前面。可我们不能指望每一回都等别人摔跤，也不该等。方婉后来从这件事里得到的，不是"遇事别想"，而是一个很小的做法：**把第一步做得足够小，小到可以先做、后看**。不是"我帮您把米拎上去"，而是"陈伯，要不要搭把手？"——问这一句，就是执行。它几乎没有代价，又能让现实立刻回话。陈伯说"不用"，她就收下这个"不用"，退一步说"那我帮您开门"；陈伯说"好"，她就伸手。无论哪一种，评估都有了一个真结果可以看，反馈都收到了一句真回话。

对谭芸那件事也一样。她不必在周二下午就算清整整一个晚上的账，她可以先说一句："你先把导入那段讲给我听五分钟。"五分钟，是一个小到可以先做的执行。讲完了，她再看要不要听全程，谭芸要的是什么，自己能给多少。说不定五分钟里谭芸自己就找到了问题，说不定五分钟变成了一个小时、她也乐意。

这个做法背后的道理，就是把那道顶撞从"在心里化掉"，改成"放到现实里去烧"。善要往现实里显、纠缠往理念里收，这个矛盾本身不必消除，也消除不了，方婉不会因此变成一个不动脑子的人。只是给这个矛盾换个出口：以前，它在心里被一圈圈评估消化掉；现在，它被一个小小的执行带到现实里，让现实回一句话，那句话再回写进她的心里，改她下一次的起点。理念界还在，只是不再关起门来自己转，它开始从现实那里收信了。

这个判断是可以错的。要是有一天我们发现，那些习惯"先问一句、先做一小步、事后再看"的人，比习惯"先算清楚再决定"的人，善行并没有更多落地，或者帮倒忙、伤人的事反而多得多——那这一章就错了，评估就该留在前面。同样，要是有人一辈子事事先算、从不先做，他身上照样一层层长出了不忍、心安、会伸手的那一头，那这一章说"主体善在行善之后才显出来"也就站不住了。

在找到这样的反例之前，我们不妨像方婉在课堂上说的那样：先动笔。草稿纸是用来错的；生活没有草稿纸，那就让第一笔写得小一点，小到错了也擦得掉。

带 走 的 话

评估是善的帮手，不是善的守门人；它该跟在"做"后面看结果、收回话，而不是挡在"做"前面替它估价。把第一步做小，让现实先开口，善就有地方落了。

小　账

这一章里，善卡在第三道堵：没有落地（路径组织与理念界缠住的那一格）。

客体善先被估了价，善行没有发生或只照单走了一遍，主体善只剩"我想过"；直到台阶上那一滑，三者才在同一只手里一起显出来。

◆

第　三　编

碰撞与九格全扫

编　序

三道堵不是各堵各的。第七章看它们两两相撞；第八章把善所在的九格一格一格扫过去，看哪些格还在发生、哪一格至今没有发生；第九章看技术世界怎样让三道堵在一个点上合拢。

07

第7章

三路二阶碰撞

这一章的问题

前面三章，我们一道一道地看了三道堵：没有缝，没有人，没有落地。可是生活里，堵很少一道一道地来。一个人站在需要他伸手的地方，往往同时撞上两道。两道堵碰在一起，是不是只是"更堵一点"？还是会撞出一样新东西——单看哪一道都看不见、也不在哪一道里的东西？这一章看三路碰撞：缝和人撞在一起，缝和落地撞在一起，人和落地撞在一起。

◆ 7.1 堵一×堵二：制度化免责

先说一句什么叫"碰撞"。

两个孩子在客厅里搭积木。哥哥专搭高塔，弟弟专搭长桥。各搭各的时候，塔就是塔，桥就是桥。有一回，弟弟把桥的一头搭到了哥哥的塔脚下，塔底正好留着一个空。两个人同时愣住了：这是一座城门。桥上的小人可以"进城"了。"进"和"出"这件事，塔里没有，桥里也没有，是两样东西撞在那一个空上才有的。

这本书说的"二阶碰撞"，就是这个意思：两样各自已经在发生的东西，撞在一个点上，撞出一样双方原来都没有的东西。只说"两道堵叠在一起，更难了"，不算碰撞；那只是加法。

还有一点要先交代。三道堵各是一套三角，可三套都穿过同一格——善（S3）。所以任何两道堵相遇，撞的地方总在善本身。碰撞不是发生在善的外面、让善"难上加难"，而是两道堵在善的身上撞，撞出来的新东西就长在善的身上，而且往往长成善的样子。这一章要认的，正是三样长得像善、却不是善的东西。

为什么两道堵一撞，就会多出东西来，而不只是叠在一起？站上第 513 号《SDE九宫格透镜问题分析法》讲过取三角的规矩：从显露、差异、纠缠三行里各

取一格，下标加起来能被 3 整除的，才算一组，一共九组；九宫里每一格，恰好落在其中三组里。善这一格所在的三组，正好就是本书的三道堵。这里不必去记那套规矩，只要记住由它看出来的一件日常的事：两样东西要真撞出新东西，得有一处是共用的。积木的塔和桥共用了塔脚那个空，才撞出城门；三道堵任意两道，共用的只有善这一格，所以它们一撞，撞出来的东西就长在善上。这是本书由那套规矩往前推的一步，不是第 513 号的原话；本章的三个例子，就当是给它做三回检验。

这是我构想的场景。

腊月里一个夜晚，九点多，桂花苑 4 栋的单元门口坐着一位陌生的老人。他穿得单薄，手里攥着一个塑料袋。有人问他住哪里，他说了一个小区的名字，桂花苑里没人听说过。看样子，是走失了。

最先看见他的，是一个下楼倒垃圾的年轻人。他在业主群里发了一句："4 栋门口有个老人坐着，好像走丢了，@许静。"许静是社区网格员，手机里装着七个工作群。她回了"收到"，打开"事件上报"系统，选了"疑似走失人员"，填了位置，拍了照片，点了提交。屏幕上弹出一行字：已流转至辖区派出所。派出所回电话说，民警在处理别的警情，大约四十分钟后到。

接下来的一个多小时里，前前后后有十几个人经过那个单元门口。有人看了一眼群，看见"@许静"和"收到"，就进了楼。有人在群里又发了一张照片，补一句"人还在"。有人回了一个"已阅"的表情。每个人都看见了老人，每个人都做了一点事，每个人都觉得：这件事已经有人在管了。

罗建国是十点钟下楼的。这一个小时，他在家里一直看着群里的消息，心里别扭，可每回想下去，就看见那行"已流转"，脚又收了回来。最后他还是拿着自家一件旧棉袄下了楼。他把棉袄往老人身上一披，手背碰到了老人的手背——凉得像刚从井水里捞上来的一块铁。

他一下子愣住了。群里那十几条消息，没有一条是凉的。

那一碰里发生的事，第2章讲触觉时讲过它的样子。手和那只手贴在一起，凉一层层显出来：先是"凉"，再是"太凉了"，再是"这个人在这里冻了一个多小时"。凉了一个小时的手，和罗建国那只刚从暖气屋里出来的手，缠在一起，分不开；换一个人隔着手套去拍拍他的肩，这一层层的显露就出不来。群里的消息告诉罗建国的，

是"有一个疑似走失人员"；手告诉他的，是"一个冻着的人"。前一个是一条记录，后一个是一个人。

现在来看，这一个多小时里，两道堵是怎么撞在一起的。

先单看第一道。许静走的是一条规定好的路：发现，上报，流转，处置。这条路本身没有错，它把"该谁管"划得清清楚楚，在很多时候正是它让走失的老人被找回了家。可在这条路上，"这一次要不要先给他一杯热水"那一步没有位置。不是许静不想，是流程里没有这个选项。选择那一步，被一条推导顶替了：报了，就等于管了。不过，第一道堵单独出现的时候，人心里往往还留着一点别扭——规定是规定，可这事总觉得不对。那天晚上的许静就有这点别扭，她隔了半小时又给派出所打了一个电话，问"能不能快一点"。

再单看第二道。那十几个过路的人，各人心里都有一笔小账：下去了，要花时间；老人要是有个三长两短，"你碰过他"；万一他的家人找来，说不清。亏损最小的走法，是不下去。第二道堵单独出现的时候，人也会别扭——他知道自己在算账，也知道这笔账算得有点不体面。

两道堵单独出现，都会留下一点别扭。这点别扭很要紧。它是善在这个人身上还没有被算干净的余温。它会推着许静多打一个电话，会让过路的人第二天想起来不舒服，下一回也许就下去了。

可这一晚，两道堵撞在了一起。撞在哪一点上？撞在群里那两个字上——"收到"，和系统里那三个字上——"已流转"。

在这几个字上，第一道堵的流程，替每一个过路的人把第二道堵的那笔亏损账算完了，而且算出了一个很体面的结果：你不下去，不但没有亏损，你还"做对了"。事情已经交给了该管的人，你再插手，说不定是添乱。于是，第一道堵里那点"规定是规定、可总觉得不对"的别扭，和第二道堵里那点"我在算账、有点不体面"的别扭，被同一行字一起收走了。

这就是这一路碰撞撞出来的新东西：一张免责收据。

它不是哪一个人的冷漠，也不是哪一条规定的冷。规定单独冷，人还会觉得冷；算账单独冷，人也知道自己冷。收据不冷。收据让一个什么都没做的人，觉得自己已经尽到了一份心。

要把这一点分开来看，就得按条件一层层说。

在只有规定、没有算账的地方，善不是没有了，而是被流程顶替了选择，人照章办事，那点不安却还留着，它会把人推出流程之外多做一步。

在只有算账、没有规定的地方，善不是被禁止了，而是对方被算在了自己的场外，人走开了，那点不安也还留着，它让人记得自己走开过。

在两样撞在一起的地方，那点不安不再留着，而是被一张收据收走了。行善的人身上那一头——心安——被流程提前发了出来，而善行并没有发生。

心安本来是什么？本书第3章说，它是善行做完以后，在行善者身上最后亮起的那一点光："我"是最后才亮的那一位。现在它被调了个头，在善行之前、甚至在善行缺席的时候，就发给了每一个人。这是行善者那一头的赝品。

赝品比空白更难对付。冷漠的人知道自己冷，拿着收据的人觉得自己暖。冷漠还有被羞到的可能，收据却把羞的地方也填上了。你去批评那十几个过路的人，他们会很委屈："我不是在群里说了吗？""网格员不是报了吗？"他们说的都是实话。

这张收据为什么这些年越开越多？因为开它太便宜了。从前，楼下坐着一个走失的老人，你要"管"，就得下楼，就得开口问，就得站在冷风里陪一会儿；你要"不管"，就得从他身边走过去，眼睛躲着。管和不管，都要付一点东西，都在现场。现在，一个群、一个系统，让"管"变成了动动手指：发一句，@一个人，回一个"收到"，点一个表情。每个人都做了一点，这一点又一步就做完了，做完就结束。第8章会讲到九格里有一格，叫善的劲被当场泄掉——一键捐款、点个赞，一步完成就算了事。收据和这一格是邻居：那一格让劲泄掉，这一格让泄掉之后还拿到一张证明。

还有一个人值得多看一眼：许静自己。她是开收据的人，也是拿收据的人。她给系统交了一张表，系统给她回了一行"已流转"；她又在群里回了一个"收到"，这两个字到了十几个过路人手里，又成了他们的收据。一张收据传一张收据，每传一次，离那位老人就远一点。到最后，所有人手里都有收据，只有老人手里什么也没有。

那么，什么能撕开这张收据？那天晚上是罗建国的那只手。凉不认收据。群里的字可以说"已流转"，手背上的凉不管流转到了哪里，它只说一件事：这个人现在冷。这一碰让罗建国身上那点被收走的别扭又回来了，而且一下子变得很具体：他不再想"该谁管"，他想的是"屋里有热水"。他把老人领进了自己家，倒了一杯热水，

又倒了一杯。民警到的时候，老人已经在罗家的沙发上坐暖了。后来老人的儿子顺着派出所的信息找了过来。

这里面藏着一条线索。收据收走的是不安，而不安被收走，靠的是"看不见、摸不着"：群里只有字和照片，没有凉，没有发抖，没有那一身单薄的衣服在风里的样子。只要有一个人的手真碰上去，现场的那一层层显露就会顶住收据，逼着人改做法。所以撕开收据，不靠骂谁，靠让现场重新进到人的手边。

也要防一个误会：这不是说上报错了，更不是说群不该有。那天晚上，老人的儿子能找过来，靠的恰恰是派出所那套流程和信息。流程管的是"找到他是谁、送他回家"，这件事它管得比任何一个热心人都好。收据的毛病不在流程本身，而在流程的那一行"已流转"，被每个人顺手拿去当成了"我已经尽了心"。流程只担得起它那一段，担不起楼下那一个多小时的冷。上报和下楼，本来是两件事，收据把它们说成了一件。

这个判断可能是错的。如果我们看到，一个走过上报流程的人，和一个无流程可走的人，事后心里同样不舒服、下一回同样更愿意伸手，那就说明收据并没有收走那点不安，这一节的判断就该推翻。

可这张收据还有一个前提：老人至少被人看见了。下一节的碰撞走得更远——需要帮忙的人，在被看见之前，就已经被评估掉了。

◆ 7.2　堵一×堵三：算法替人先评估

这是我构想的人物：周蔓，三十五岁，在一家互联网公司做风控策略。她的工作，说白了，就是写规则，让机器在人看见之前，先替人判断：这个账号可不可疑，这条消息该不该拦，这笔钱该不该放。

去年过年回家，周蔓给母亲的手机装了一个"骚扰拦截"。母亲七十岁，一个人住，接过两回诈骗电话，有一回差一点就转了钱。拦截装上以后，陌生号码一律静音，被标为"疑似诈骗"的直接挂断。母亲很满意，说："清净了。"

三个月以后，母亲才从另一个老同事那里听说：邹姨住院了，做了个手术，身边没人陪，前前后后给她打过四次电话。（邹姨也是我构想的人物，是周蔓母亲在厂里一个车间干了二十多年的老姐妹。）邹姨那阵子换了新号码。四次，母亲的手机一次都没有响。

母亲回拨过去的时候，邹姨已经出院了。电话里邹姨说："我想着你住得近，想请你来陪我说说话，没别的事。"母亲握着电话，半天没说出话来。

我们先用耳朵来想一想：那个电话要是响了，会发生什么？

铃一响，母亲接起来，"喂"——是一个有点哑、又有点熟的声音。第二个字出来，"是邹姨"显出来了；再听她的口气，喘，慢，"她不太好"又显出一层；再往下，"她在医院"，"她一个人"，一层一层往外显。这一层层的显露，要靠母亲的耳朵和那个声音缠着——那是二十多年在一个车间里听惯了的声音，它缠着早班的铃声、食堂的饭票、两个人一起骂过的车间主任。一个陌生人听同样的几句话，听出来的只是"一个老太太打错了电话"。

可这一切都没有机会开始。那个声音在铃响之前，就被一条规则判成了"陌生号码"。耳朵没有听，耳朵连等着听的机会都没有。

周蔓是从母亲嘴里知道这件事的。她第一个反应不是自责，而是一种很专业的不舒服：这条规则，跟她每天在公司里写的规则，是同一个思路。

她负责的业务里，有一类用户自己发的求助帖：找东西，借工具，求附近的人搭把手。为了防止有人借求助帖发广告、拉人头，她写过一条规则：新注册的账号、短时间内连发几次、帖子里留了电话号码，三样凑齐，就判为"疑似引流"，帖子自动折叠，不进别人的首页。这条规则在绝大多数时候是对的，它挡掉了大量广告。

有一回例行抽查，她翻到一条被折叠的帖子：一个刚注册的账号，夜里十一点连发了三次，内容是孩子发高烧，丈夫在外地，想请附近有车的人送一趟医院，下面留了一个电话。三样都凑齐了。帖子在折叠区里待了一整夜，没有一次浏览。

那一夜后来怎样了，周蔓不知道，这里也不编。她能知道的只有一件事：在那一整夜里，附近也许有一个睡不着、正好有车、又正好愿意跑一趟的人，可那个人连看到这条帖子的机会都没有。

现在来看，这一路碰撞撞在哪里。

先单看第一道堵。逻辑顶替了选择：客服说"按规定办"，流程说"报了就等于管了"。可在第一道堵单独出现的地方，人和人至少还照了面。客服看见了你，听见了你的事，只是手里没有"这次算了"的那个位置。善卡在选择那一步。

再单看第三道堵。第6章里的方婉，每件事都先评估再做。同事请她帮忙，她先在心里一笔一笔地算时间、代价、以后会怎样，还没算完，对方已经先退了。在第三道堵单独出现的地方，评估虽然挪到了前面，可那件事毕竟来到了她面前，她毕竟掂量过。善卡在落地那一步，她身上还留着一句"我想过"。

两道堵撞在一起，撞在一个很小的点上：铃响之前的那一刹那，帖子出现在首页之前的那一刹那。

在这个点上，第三道堵的"先评估"，被交给了第一道堵的"逻辑"去做；而逻辑做评估，又比人快得多——快到在对方显露之前就做完了。于是，评估不只是挪到了"做"的前面，它挪到了"见"的前面。需要帮忙的人，根本没有进入你看见、听见的那一串显露里。

这一路碰撞撞出的新东西，是相遇被取消了。

善行的第一步，往往不是伸手，是遇上。遇上一个人，看见他，听见他，他的样子在你眼前一层层显出来，你才有可能心里一动。第一道堵卡的是"动了以后能不能选"，第三道堵卡的是"选了以后能不能落"，这一路碰撞卡的是更前面的一步：连遇上都没有。

还有一样新东西，更不容易察觉：没有人做过决定。

在方婉那里，她没有哪一刻明说"不帮"，可至少有一个人站在那里掂量过，她会记得那句"我想过"，也许会内疚，也许下一回会改。在客服那里，至少有一个人说了"按规定办"，你可以去追问他。可在邹姨这件事里，谁决定了不接她的电话？母亲没有决定，她根本不知道有这个电话。周蔓没有决定，她装拦截是为了挡骗子，不是为了挡邹姨。写那个软件的人也没有决定，他们连邹姨是谁都不知道。规则只是在做它被写来做的事。

所以要按条件分开说。

在只有逻辑顶替选择的地方，善不是没有了，而是人和人照了面，善卡在选择那一步，至少有一个人能被追问。

在只有评估前置的地方，善行不是被禁止了，而是停在了"想过"，事情来过面前，至少有一个人记得自己掂量过。

在两样撞在一起的地方，善卡在相遇之前：对方没有显露，没有人掂量，也没有人能被追问。连"我想过"都没有——没有人想过。

这件事不只发生在拦截软件上。第6章说过，我们过日子的地方处处先给评估，人被一点点练成了不预览不动手；这里还要往前走一步：有些评估，连"见"都替我们做了。我们的手机里，到处都是这样的小规则，每一条都很有道理：群消息折叠，陌生人不能加好友，免打扰模式到点自动开启，"可能认识的人"由系统挑好了推给你。每一条，都是一次在我们看见之前、由逻辑替我们做的评估。一条一条单看，都是在替我们挡麻烦；合起来看，能来到我们面前的人，已经先被筛过了一遍。那个半夜孩子发烧、想找人搭把手的母亲，她要找的不是某一个具体的人，她要找的是"附近随便哪一个愿意的人"。偏偏是这样的人，最容易被一层层的规则筛在外面：她是陌生的，她是新来的，她的求助来得又急又多。

这一点，和上一节的收据不同。收据是给不安发了一张替代品；这里连不安的原料都没有。不安要从遇上里来，遇都没遇上，哪来的不安？

为了看清新东西到底新在哪里，拿一样旧东西来比。周蔓的母亲在厂里上班那些年，厂门口有个传达室，传达室里坐着一位看门的大爷。外面来电话找人，先打到传达室；陌生人来厂里，先在传达室登记。大爷也在"过滤"：推销的、来路不明的，他一句话就打发走了。可要是邹姨的电话打到传达室，大爷一听就知道："哟，是邹师傅啊，等着，我去车间喊。"

传达室大爷和那条拦截规则做的是同一件事：挡掉不该进来的。差别在于，大爷的过滤是一个人做的，这个人和厂里的人缠在一起——他认得声音，认得脸，知道谁家孩子考上了大学，谁家老人病了。所以他在挡的时候，同时也在遇；在过滤的那一刻，邹姨的声音已经在他耳朵里一层层显出来了。挡错了，第二天就有人到传达室来骂他，他也就记住了。

规则做的过滤，把"挡"和"遇"拆开了。它只挡，不遇。它的逻辑在骗子身上是真的：陌生号码里确实有骗子。可这一段在骗子身上为真的逻辑，被推到了所有陌生号码身上，推成了一条普遍的规矩。第4章说过，没有一种逻辑能管到所有地方，局部的道理一旦被当成普遍的道理，就越了界。拦截规则就是一个很日常的越界：它把"有些陌生人是骗子"，悄悄换成了"陌生人都先当骗子挡着"。

这一路碰撞还有一个很要命的特点：它的错误是静悄悄的。

一条拦骗子的规则，拦错了一个骗子，骗子不会来投诉；拦错了一个邹姨，邹姨也不会来投诉，她只会觉得老姐妹不接电话，心里凉一截，下一回不打了。那条折叠求助帖的规则也一样：被折叠的人不知道自己被折叠了，只知道"没人理"。规则错在哪里，规则自己永远听不见。写规则的人每个月看报表，报表上是"拦截了多少条广告"，报表上不会有一行写着"这个月让多少人没遇上"。

一个做法要往好里长，要靠结果回头改下一次的起点。这里的结果却根本回不到起点那里去。错误不显露，回写就没有入口。

那什么矛盾能松开它？在周蔓身上，我们看到了一个口子。她既是写规则的人，又是邹姨那个电话的另一头——母亲的女儿。工作里那套"挡掉可疑"的逻辑，和她自己心里"妈妈错过了一个老姐妹"的那份难受，在她身上顶住了。只有她这样，两头都缠着，才可能听见那条静悄悄的错误。

她回去改了母亲手机上的设置：几个老同事的号码先存进来；陌生号码不再直接挂断，而是照常响铃，屏幕上同时跳出一行小字"此号码未存储，请谨慎转账"。她把评估挪回到了相遇的后面：先让铃响，让耳朵有机会听，再提醒。公司里，她也提了一个小办法：被折叠的求助帖里，每天随机挑一些，让值班的人亲眼看一遍。规则还是那条规则，只是给它开了一道能回写的门。

第一个月，值班的人从折叠区里翻出了几条被错折的求助帖：有找走丢的狗的，有想借一把梯子的，还有一条是问附近谁会修轮椅。最早的一条已经过去两天了。数量不多，可这是那条规则第一次"听见"自己错在哪里。周蔓把这几条帖子的样子拿回来，又改了一次规则：带"医院""发烧""轮椅"这几个词的，不再直接折叠，先送给人看。门开了一道，回写才有了路。

这一节的判断也可能是错的。如果把"先拦后看"改成"先响后提醒"，老同事、远房亲戚、半夜求助的人，仍旧一样联系不上、一样没人回应，那就说明卡住善的不是"相遇之前的评估"，这一节就该推翻。

上一节的碰撞让人拿着收据走开，这一节的碰撞让人和人见不着面。下一节的碰撞正好相反：见着了，也伸手了，可手伸出去之前，先举起了手机。

◆ 7.3　堵二×堵三："先录像再扶"

这是我构想的场景。

夏天的早上七点多，桂花苑门口那条路的路口。一个骑电动车的中年妇女为了躲一辆倒车的面包车，连人带车歪倒在路边，车筐里的西红柿滚了一地。面包车停了停，开走了。罗建国刚买完早点，离她十来步远。

他的第一个动作，是掏出手机，点开录像，举起来，一边往前走一边大声说："大家都看见了啊，是她自己摔的，我是来扶的！"

旁边卖早点的、等公交的，也围了过来，有两个人也举起了手机。

那个妇女趴在地上，抬起头，先看见的不是一只手，而是三四个对着她的镜头。她愣了一下，连声说："我没事，我没事。"自己撑着地爬起来，扶起车，捡了两个西红柿，剩下的也没捡，骑上车走了。罗建国看见她膝盖上有一块血，裤子磨破了。

他把录像存好，站在路口，心里说不出的不对劲。他做好事了吗？他本来就是要去扶的，而且他确实走过去了。可他扶到了吗？

先用眼睛来看这件事。

罗建国举着手机的时候，眼睛看的是屏幕。屏幕里一层层显出来的是这样一串东西：一个画面；画面里一个人倒在地上；画面边上有一辆面包车的尾巴；画面里有"我"的声音在说"是她自己摔的"。一层一层显下来，最后显成的，是一个"事件"——一份将来也许用得着的证据。

要是他把手机放下，直接用眼睛看，从同一个人身上会显出另一串东西：一个倒着的人；她在动；她疼得皱眉；她膝盖破了；她的车把还压着她的小腿；她是谁家的妈妈，买了一筐西红柿要回去做早饭。一层一层显下来，显成的，是一个人。

两串显露，是从同一个人身上走出来的，却走到了两个地方。差别不在镜头和眼睛哪个更清楚，而在缠着什么。屏幕缠着的，是"将来要是说不清怎么办"；眼睛缠着的，是"她现在疼"。同一个早上，同一个路口，换一种缠法，显出来的就不是同一样东西。

罗建国那句"是她自己摔的，我是来扶的"，也不是他一个人想出来的。这几年，他在各种群里看过不少"扶人反被讹"的说法，哪一条是真、哪一条是传，他也说不清。这些说法有一个共同的用处：它们给人提前准备了一场将来。一个人还没走到路口，心里已经有了一个剧本——她会翻脸，她家里人会来闹，我会说不清。剧本

越多，越熟，人一碰上事，第一个动作就越像是在照着剧本防。罗建国掏手机的那个动作快得几乎不用想，正说明这个剧本已经在他身上练熟了。

再来看两道堵是怎么撞上的。

先单看第二道堵。第5章的沙河边，岸上十来个人，各算各的势能：我会不会游泳，跳下去我自己怎么办，家里人怎么办。算到最后，最小的亏损是不跳。第二道堵单独出现的地方，善行通常就不发生了，对方不在任何人的场里。

再单看第三道堵。方婉事事先评估：这件事做了会怎样，不做会怎样，代价多少，回报多少。第三道堵单独出现的地方，善行通常停在理念界里，在"想过"那一步就没了。

两道堵单独来，结果都是"不做"。可这一回，罗建国做了。为什么?

因为录像正是两道堵撞上的那个点。

录像是一次提前做好的评估：它在理念界里先演了一遍将来——她要是反过来说是我撞的，要是她家里人找我要钱，我就把这段视频拿出来。这是第三道堵。录像同时又是一份亏损保险：有了它，扶这一下的最大风险被压到了零。这是第二道堵。两样撞在一起，算出了一个新结论："有证据，就能扶。"

所以这一路碰撞没有让善行消失，反而让一部分本来不敢伸手的人伸了手。这一点要说公道：在怕被讹、怕说不清的年头，录像让罗建国这样"这几年不敢管闲事"的人，重新走到了路口。比起站在路边看，这是往前走了一步。

可是撞出来的新东西，也就在这一步里。

善行发生了，却换了一个场。罗建国走过去的那一刻，他和那个妇女之间的场，不是"一个人摔了，一个人来扶"，而是"一场将来可能的纠纷，原告和被告提前站好了位置"。对方是进了他的场，可她是作为"将来可能的对手"进来的。

这个"对手"，在第二道堵里没有：沙河边那些人，只是把落水的人算在自己的场外，没有把他当对手。在第三道堵里也没有：方婉只是把同事的请求放在心里估价，也没有把同事当对手。只有两样撞在一起——亏损要压到零，将来要先演一遍——对方才被预先演成了对手。

这就是这一路碰撞撞出的新东西：带着证据的善行。它落到对方身上的第一样东西，不是一只手，而是一句没说出口的话："我不信你。"

所以要按条件分开说。

在只有算账的地方，善行不是被禁止了，而是没有发生，对方不在任何人的场里。

在只有预先评估的地方，善行不是被否定了，而是停在了"想过"，对方在理念界里被估了价。

在两样撞在一起的地方，善行发生了，而且是带着证据发生的。对方进了场，却是作为将来的对手进来的。落在她身上的那一头善，打了折扣，常常还被她自己退了回来——"我没事，我没事"。

那个妇女为什么自己爬起来走了？她没有说。我们能想到的是，被几个镜头对着的时候，接受帮助等于接受一个嫌疑。一个人膝盖流着血，还要先证明自己不是来讹人的，那还不如自己爬起来。善行做到了一半，落到对方身上的那一半，被怀疑挡了回去。

而且，怀疑不是单向的。换到那个妇女的位置上想一想：她趴在地上，看见几个人举着手机围过来，她心里也在飞快地算——这些人拍我做什么？我要是让他扶，回头他会不会说是我自己倒在他身上？他会不会要我请他吃饭、要我谢他？她也在算亏损，也在提前演一场将来。罗建国用录像先把她演成了可能的讹人者，她就用"我没事"先把罗建国演成了可能的麻烦。

两个人在同一个路口，各自都撞着第二道和第三道堵，各自都把对方提前放到了对面的位置上。两份怀疑碰在一起，一个要扶，一个不让扶，扶的人扶不下去，被扶的人宁可自己爬起来。这一层，单看罗建国看不见，单看那个妇女也看不见，只有把两个人身上的两场碰撞放到一起，才看得见：带证据的善行，常常是在两边都带着证据的时候发生的。人和人之间，先隔着两部手机，再隔着两场还没发生的官司。

还有一个账，在路口不显眼，在河边就显眼了：时间。掏手机、解锁、点开录像、举起来，再好的手也要几秒钟。在路口，这几秒钟只是让对方多趴了一会儿；在本书开头那条河边，几秒钟可能就是一个人沉下去还是浮上来。

那么，什么矛盾能松开它？还是要看罗建国自己身上。

他站在路口的那份不对劲，就是一个顶撞：他手里那段录像，和他眼睛最后看到的那块血、那个骑车走掉的背影，顶住了。录像说"你做了好事，而且你很安全"；

那块血说"她还是一个人走了，膝盖还破着"。两样顶在一起，逼着他改的，是他做这件事的那条路。

第二天早上，他在同一个路口又看见了那个妇女，她推着车，腿上贴着一块纱布。罗建国犹豫了一下，走过去问："腿没事吧？"她认出了他，有点不好意思，说："那天以为你们要拍我讹人，吓得我赶紧走了。"两个人都笑了一下。那一刻，前一天被怀疑挡回去的东西，才算落了地。

后来罗建国跟小区里几个老伙计说起这件事，他们琢磨出一个笨办法：真碰上了，要录，就喊旁边的人录；自己先把手机揣兜里，眼睛看着人，手先伸过去。录像还在，证据还在，可伸手的那个人，眼睛是对着人的。这个办法管不管用，要等真碰上了才知道；它至少让"录"和"扶"不再挤在同一双手里、同一双眼睛里。

这一节的判断也可能错。如果我们看到，"自己举着手机扶"和"别人录、自己扶"这两种做法，被扶的人一样信任、一样愿意接受帮助，那就说明怀疑不是从"扶的人自己举着镜头"那里来的，这一节就该推翻。

回头看这一章的三路碰撞。每一路都没有让善简单地"更少"，而是各在善的一头长出了一样东西。缝和人一撞，行善者那一头长出了一张收据，心安被提前发给了没有伸手的人。缝和落地一撞，善行最前面那一步被拿掉了，人和人在相遇之前就被分开，连"我想过"都没有。人和落地一撞，落在对方身上那一头被打了折扣，善行发生了，却带着证据，对方被预先当成了对手。

碰撞	撞在哪一点	撞出了什么	伤在善的哪一头	什么把它顶开
缝×人	"收到""已流转"	免责收据	行善者那一头被冒充	手背上的凉
缝×落地	铃响之前、帖子上首页之前	相遇被取消	三头都没机会亮	两头都缠着的周蔓
人×落地	举起来的手机	带证据的善行	落在对方那一头打了折	膝盖上的血

这张表最后一列值得多看一眼。三路碰撞，每一路被顶开的地方，都是现场重新进到了人的手边、耳边、眼前：一只手碰到了凉，一个女儿听说了一个没响的电话，一双眼睛看见了一块血。碰撞是在理念界和逻辑里撞成的，松动却总是从现实界里一样摸得着、听得见、看得见的东西开始。这一条，第13到15章讲六条路怎么走时还会用到。

每一路碰撞，在九格里还会另外点亮两格：两道堵把各自的另两样交换一下，就落到两个新格子上。缝×人点亮的是"善的劲被当场泄掉"和"善被数学最优化"两格——收据正是一步做完、又算得最省的那一种。缝×落地点亮的是"三界错位"和"善被流程化"两格——过滤是流程化走到头的样子，而母亲知道以后的那份难受，正是心里知道、手上没做、自己过意不去的三界没对上。人×落地点亮的是"零风险的善"和那个"未发生格"——录像是零风险的善，而那一格为什么至今没发生，要到下一章才说得清。这些格子各自是什么样子，下一章一格一格地扫。

带走的话

两道堵撞在一起，不是更堵，而是长出了像善的东西：一张让人心安的收据，一道让人见不着面的过滤，一段带着怀疑的扶。认出这三样赝品，比骂人冷漠要紧。

小　账

这一章里，善卡在两道堵的交点上——缝×人（免责收据）、缝×落地（相遇之前的过滤）、人×落地（带证据的扶）；三个交点都落在善这一格上。

7.1 善行断了，行善者那一头的心安被冒充；7.2 相遇没有发生，客体善、善行、主体善三头都没机会亮；7.3 善行显了，客体善打了折，主体善留下一份"不对劲"，第二天才落地。

◆

08

第8章

九格全扫

这一章的问题

前面三章把三道堵一道一道拆开了：逻辑吃掉了"选"的那一步，人人都在算自己亏多少，评估跑到了"做"的前面。可三道堵只占了九个格子里的三个。把"善"这一头按住不动，让"往哪里去"的三层（意义、路径、约束）和"缠着什么"的三层（三界、信息、能量）两两相配，一共是九种处境。剩下的六格里，善是畅通的，还是换了一副样子卡着？有没有哪一格，善在那里至今还没有真正发生过？

先把九格摊开。这张表是全书唯一一处把九格放在一起看的地方，后面各章引用时都以它为准。

	E1 三界	E2 符号・逻辑・数学	E3 内能・动能・势能
D1 意义目标	三界错位：理念界知道该扶，现实界不扶，自我界内疚	堵一	善的动能被即时泄掉：一键捐款、点赞，一步完成就结束
D2 路径组织	堵三	善行被流程化：SOP、合规，路径在，人不在	未发生格：善经九步的分化、重组、升维，长成新秩序；至今没有发生——善在第一圈就两清，路径关上了
D3 优化约束	零风险的善：怕做错，不做就不会错	善被数学最优化：高效而贫血，冗余的善被砍掉	堵二

表里的字母是给对照用的：D 一行说的是"往哪里去"的三层（意义、路径、约束），E 一列说的是"缠着什么"的三层（三界、信息、能量）。三道堵这里只回指一句。堵一在"意义"和"逻辑"相缠的那一格：选择那一步被推导顶替了，第4章已经讲透。堵二在"代价"和"势能"相缠的那一格：每个人都在算自己的最小亏损，落水后的

那三十秒里，岸上的人没有一个跳，见第5章。堵三在"路径"和"理念界"相缠的那一格：评估挪到了做之前，善行停在心里那一遍预演上，见第6章。

剩下六格，本章一格一个日常场景。读的时候请留意两件事。第一，善在每一格里都分三头来看：落在对方身上的那一头（客体善），一来一回走出来的那一段（善行），在行善的人身上显出来的那一头（主体善）。三头本来缠在一起，分开说只是为了看清楚哪一头断了。第二，九格里有一格是空的。它空着不是因为我们没想到，而是因为它确实还没有发生。对这一格，本章不编故事，只讲它为什么至今没发生，以及什么样的矛盾会让它发生。

◆ 8.1　意义一行：三界错位与当场泄掉

— 一筐橘子滚下坡

这是我构想的场景。腊月里一个早上，罗建国从菜市场出来，左手一袋排骨，右手一兜青菜。菜市场出口是一段斜坡，一个骑三轮卖橘子的中年人刹车没刹住，车斜了，一筐橘子翻出来，黄澄澄地往坡下滚，有几个一直滚到罗建国脚边。

罗建国心里清清楚楚地冒出一句话：该帮他捡。

可他的脚没停。他从那几个橘子旁边绕过去，走到公交站，车来了，他上了车。车开出两站，他回头望了一眼，已经看不见那段坡了。

那天晚饭，他跟老伴说起这件事，说了两遍。"我当时怎么就没停呢？又不是赶时间。"老伴说你也不是坏人。他说："我知道我不是坏人，可我就是没停。"那一晚他睡得不太好。

这个场景和第5章的河边不一样。罗建国没有算账。他没有想"捡橘子会不会被讹"，没有想"弯腰会不会闪了腰"，也不像第6章的方婉那样，先在心里把帮与不帮的得失过一遍。他什么都没想。"该帮"这句话在他心里亮了，脚却按着原来的路线走完了，到了晚上，这件事才在他身上回过味来，变成内疚。

— 三界没有在同一刻缠上

先看他那一眼看见了什么。坡上先是一片晃动的黄，接着是几个滚动的圆点，再接着是一辆歪着的三轮、一个弯腰去够的人——"有人的橘子翻了"是这样一层一层

在他眼里显出来的。显到这一层，看就已经完成了它的那一份：事情被看清了，"该帮"也亮了。断开的地方不在眼睛。

这一格的毛病，叫三界错位。

人做一件事，同时缠着三样东西：心里的想法和道理（理念界），手脚、橘子、斜坡、公交车这些摸得着的人和物（现实界），以及"我"的那份感受和在场（自我界）。平常过日子，三界是缠在一起走的。你饿了，想吃饭，起身去盛——想、做、我饿，是同一件事。

罗建国那一刻，三界散开了。"该帮"亮在理念界，可它亮的样子，是一句早就学会的话，像墙上的标语，它没有缠住他的手和脚。现实界里，他的身体沿着另一条早已熟透的路线走：出菜市场，上斜坡，去车站，上车。自我界呢？那一刻是空着的，"我"不在场——直到晚上，"我"才回来，回来的时候只带回了内疚。

这里要看清楚的是：意义（往哪里去）在这一格里不是没有，而是到得太晚。按王德生的口径，意义有三条律：创造、自由、幸福。一件善事本来可以让人在那一刻做出一点原本不在计划里的事（创造），在一条熟路上裁出一个岔口（自由），事后心里是亮的、暖的（幸福）。罗建国这三条全错过了时辰。创造没有发生，自由没有发生，幸福反过来变成了内疚。内疚是什么？内疚是意义在自我界里迟到了，只能以"欠"的样子显出来。

再看善的三头。落在对方身上的那一头：橘子还在坡上滚，卖橘子的人自己一个一个捡，客体善落空。一来一回的那一段：没有发生。在行善者身上的那一头：只剩一个反面的影子——"我本来该"。主体善在这里是以缺席的方式显露的。

— 有人会说：这就是"知行不一"

有一种很有力的说法，会把这件事叫作"知行不一"，或者"意志薄弱"：罗建国知道该做，却没有足够的意志把知道变成做到。所以办法是加强意志，或者像王阳明说的，"知而不行，只是未知"，回头把"知"再练真切些。

这种说法看见了要紧的一点：知道和做到之间有一道缝。它停下来的地方是：它把"知"放在一头，把"行"放在另一头，中间缺的是一股意志。可罗建国那一刻缺的

不是意志，是缠。"该帮"这句话不缠他的手；他的手缠着的是另一条熟路；他的"我"那时候不在。三界没有在同一刻缠上，再大的意志也找不到地方使劲。

要看清这一点，可以拿罗建国自己的另一件事来比。这也是构想的：他开 3 路公交的那些年，车队有一条规定：等老人坐稳再起步。有一回，一个背着竹背篓的老太太刚上车，还没走到座位，后面的车按喇叭催，他起步早了半秒，车过弯道，老太太往前一扑。他一脚刹住，拉上手刹，人已经从驾驶座上下来了，扶起老太太，又蹲下去帮她把撒了一地的红薯一个一个捡回背篓里。整个过程他没有想过"该不该"，等坐回驾驶座，手还有点抖。

那一回和这一回，罗建国还是同一个人，心里的"该"也还是同一个"该"。不同在于缠。开车的时候，他的手本来就搭在这一车人身上：眼睛看着后视镜，耳朵听着车厢，"这一车人归我管"是他每天的自我。理念、现实、自我三界在驾驶座上本来就是拧成一股的，所以"该"一亮，手就动了。退休以后，他走在菜市场的斜坡上，手里拎的是排骨和青菜，眼睛看的是公交站，自我是一个"买完菜回家的老头"——同一个"该"亮起来，找不到一只缠着它的手。

这一判断能被推翻：如果有人那一刻心里明明白白地知道该帮、自我也完全在场、手脚也空着，仍然不帮，而且事后一点也不内疚，那就不是三界错位，是另一回事了。

罗建国那晚翻来覆去，其实不全是坏事。内疚是一个回写的口子：它若只是一夜的难受，第二天消了，就是轮回；它若改了下一次的起点——比如他下一回出菜市场时，眼睛会多看一眼那段坡——三界就有可能在下一个早上缠到同一刻。

所以这一格的判断写成分谱是：**在意义往哪里去、又缠着三界的处境下，善不是没有心，而是理念界里的"该"、现实界里的手和自我界里的"我"没有在同一刻缠上；客体善落空，善行没走，主体善只以内疚的样子迟到。**

— 一条链接，二十块钱

同一行的另一格，样子完全相反：不是到得太晚，而是走得太快。

这是我构想的场景。许静的手机里有七个工作群。一个周三下午，一个群里转来一条筹款链接：7 栋一位四十多岁的男住户生了重病，家里两个孩子在读书，筹手术费。链接下面跟了一串"已捐"的接龙。

许静点开，看了两张照片，捐了二十块，在接龙里加上自己的名字，转发到另外两个群，前后不到一分钟。然后她回到手头的事情上：一份上报材料下午五点前要交。

那天晚上她想起这件事，心里有一点安。"我捐了。"这份安很轻，第二天就没有了。7 栋那户人家后来怎么样，手术做没做，孩子开学的学费有没有着落，她不知道，也没有再去问。

请注意，许静做的不是坏事。钱是真的到了那户人家手里，客体善有一份是实实在在落下了。问题不在她捐少了，也不在她动机不纯。问题在那一分钟里，善走完了它的全程。

— 劲在一个出口上就泄完了

人身上那股要做好事的劲，可以分三种状态来看：攒在心里的劲（内能），正在往外使、一来一回推着走的劲（动能），已经存下来、成了你随时能调用的本事和牵挂的劲（势能）。站上的 S3 专栏说，善是动能，一个点亮一个，善沿着波传，还会有复利〔待核：S3 专栏原文〕。这句话的意思是：善行像一道波，从一个人传到另一个人，传着传着，不但没有衰减，反而点亮了更多人。

在许静这件事里，那股劲有过。看到照片的一刹那，心里一动——内能起来了。可它马上找到了一个现成的出口：一个按钮。按下去，二十块转出去，名字进了接龙，劲一下子就泄完了。它没有变成动能——没有一来一回，没有她和那户人家之间的任何一次往返；它也没有存成势能——她没有因此认识那家人，没有因此多一份牵挂，下次再遇到类似的事，她的起点和这一次一模一样。

这就是这一格的样子：善的劲被当场泄掉。

按三原理的三拍来看，这件事只走了半拍。第一拍是张力积累：照片里那两个读书的孩子，和她手头那份五点要交的材料，在她心里顶了一下——这一顶本来可以慢慢攒起来，攒成"我得去看看"。可第一拍刚起头，按钮就把它接走了。没有积

累，就没有第二拍的改形：她过日子的方式、她和 7 栋那户人家之间，什么都没变。没有改形，就更没有第三拍的回写：下一次的起点还是原地。那一分钟里发生的，与其说是一次善行，不如说是一次被及时处理掉的心动。

接龙里那一串名字也值得多看一眼。名字一写上，这件事在符号上就"完成"了：别人看得见我捐了，我也看得见我捐了。这份完成感很真实，它正是那一点心安的来处。可它是一个句号，不是一个逗号。

意义在这里也走了样。幸福律好像是应验了——心里有一点安；可这一点安来得太快、太便宜，它没有经过创造（她什么新事都没做出来），也没有经过自由（她只是在一个现成的选项上按了"是"）。意义被压缩成一个瞬间，一闪就完。

— 有人会说：总比不捐好

最强的反驳是：一分钟、二十块，几百个人加起来就是几万块，这正是技术让善变得容易、变得规模化的好处。比起过去挨家挨户敲门募捐，效率高太多了。

这话一半是对的。客体善确实被规模化了——钱聚得快，落得准。站上第 271 号《耶稣之善》第 2 章有一句判断：规模不是善的刻度〔待核：第271号第2章原文〕。这句话放在这里刚好：规模能把落在对方身上的那一头放大一千倍，却放大不了一来一回的那一段，也放大不了在行善者身上显出来的那一头。

可以设想过去敲门募捐的样子：楼长拿着一个本子挨家走，敲开门，要寒暄，要解释那户人家怎么了，要被问"那他老婆现在怎么办"，有时候还要被拉进屋里喝口茶。效率很低。可正是这些低效的往返，让被敲门的人和那户人家之间多了一层缠：下次在楼下碰见那家的孩子，他会问一句"你爸好些了吗"。

许静这一分钟的善，只剩下第一道波峰。

这一格也要和别的格子分清。它不是堵二：许静没有在算自己亏多少，二十块对她不算什么，她也没有犹豫。它也不是下一节要讲的流程化：流程化是路径被铺得太长、太规整，人走不进去；这一格是路径短到只剩一步，人还没来得及走进去，事情已经结束了。一个太长，一个太短，缺的都是一来一回。

还有一点容易被忽略：被当场泄掉的劲，并不是白白消失的，它被换成了一种很具体的感觉——"这件事我已经处理过了"。正因为有这份感觉，下一次群里再转来

一条链接，她多半还是会点开、捐一点、加上名字，然后放心地回去干活。劲每一次都起来，每一次都在同一个出口泄掉。它不是不来，而是来得越来越熟练，熟练到不再需要她这个人真正走进去。

这一判断能被推翻：如果有人发现，一键捐款的人在之后几个月里，对受助的那户人家显著多了牵挂、多了往来，那么"当场泄掉"的说法就站不住了。

这一格的判断：**在意义往哪里去、又缠着能量的处境下，善不是被拦住，而是劲在一个现成的出口上一步泄完，没有变成往返的动能，也没有存成牵挂的势能；客体善落下一份，善行只走了一道波峰，主体善只剩一闪的心安。**

同一行的两格，一个太晚，一个太快。太晚，是三界没缠上；太快，是能量没留住。两格合起来看，意义这一行的病是同一种：善的那个"往哪里去"，在时间上找不到它该在的那一刻。

◆ 8.2　路径一行：流程化与那一格空白

— 一张显示"已派单"的工单

意义一行讲的是"往哪里去"出了问题。路径一行讲的是"怎么走"。

这是我构想的场景。陈伯住 5 栋一楼，家门就挨着单元门。入秋的时候，单元门的门禁坏了：电磁锁吸不住，门关不上，风一吹就"哐当"一声撞回门框，夜里一响就是好几回。他七十八岁，一个人住，睡得本来就浅；门关不上，他又总担心夜里有生人进来。他打了社区的电话。

许静接了，按系统的流程走：登记——"事件上报"系统里新建一张工单，类别选"居民求助·公共设施"；派单——工单转给物业维修。系统里，这张单的状态马上变成了三个字："已派单"。

接下来的十几天，这三个字一直没变。物业那边说门禁是厂家装的，锁要等厂家配件；厂家说要物业先报型号。工单在两家之间转着，状态一直是对的——单确实派了，谁也没有偷懒。到第十六天，一位师傅来了，十分钟换好了锁，请陈伯在手机上签了字，拍了一张门关严的照片上传。第二天，一个自动电话打到陈伯家："您对本次服务是否满意？满意请按 1。"陈伯按了 1。工单关闭。

这个流程一步也没有错。门修好了，客体善落实了。登记、派单、处理、回访，四步走完，样样有记录。

可陈伯那十几天是怎么过的？每天晚上睡前，他拄着拐杖出来，找一根拖把棍别在门把手上，把门先别住；早上再出来取下，免得别人出不去。那天师傅来的那十分钟，他想留人喝口茶，人家说还有三单。那个自动电话打来的时候，他其实想说点什么——说锁换了是好，可是进单元门那七级台阶边上的扶手也松了，晃得厉害——但电话那头只等他按一个键。

许静自己也不是没想过。陈伯家离她办公的地方骑车十来分钟，她每次打开系统，都看见那三个字"已派单"，像一句已经说完的话。她想过自己去看看，哪怕只是帮他把门先绑一绑。但工单还在流转，她再去就是"重复处置"；万一绑的时候出点岔子，她也说不清。她最后还是等着流程走完。

一 路径在，人不在

这一格叫：善行被流程化。

路径（怎么走）这一层，本书一直按王德生定的九步来看：前行三步是猜想、执行、评估；回写三步是反馈、修正、迭代；跃层三步是分化、重组、升维。一件善事真正走起来，本来是这样一条路：我猜陈伯夜里最怕什么（猜想），先拿根铁丝把门别住（执行），看看关严了没、他睡不睡得踏实（评估）——这是前行；他说台阶扶手也松了（反馈），我下次带着扳手来（修正），来几回，知道这栋楼什么东西容易坏、他什么时候最需要人（迭代）——这是回写；再往后，也许我会把楼里几个独居老人家里的事情一起想（分化、重组），从"帮陈伯把门别上"变成"懂得怎样照应一栋楼的老人"（升维）——这是跃层。

流程把这条路拿走了，换上了另一条路。新的路也有步子，也有回写，而且步子更清楚、记录更完整。区别在于，新的路是用符号、逻辑和数字铺成的：工单是符号，"登记—派单—处理—回访"的先后是逻辑，"满意请按 1"是数字。这三样缠在一起，组成了一条不需要任何具体的人在场也能走完的路。

关键看回写落在哪里。陈伯按下的那个"1"，回写到了系统里：它进了物业的满意率，进了社区的月度报表，也许下个月会让某个流程再改一改。可它没有回写到

任何一个人身上——没有回写到许静那里，没有回写到物业师傅那里，更没有回写到陈伯和他们之间。台阶扶手松了这件事，没有一个格子装得下，于是它就不存在。那十几天里每晚别上的拖把棍，也没有一个格子装得下：在系统里，这十几天只是一个状态——"已派单"。路是在走的，只是走在路上的，没有一个人。

所以叫"路径在，人不在"。走路的是工单，不是人。

把三个人身上各自显出来的东西摆一摆，会看得更清楚。许静那一头：她接了电话，建了工单，这件事在她身上显出来的是"这一单我按规定流转了"，她没有见到陈伯，也没有听到扶手的事。维修师傅那一头：十分钟，一张照片，一个签字，他记住的是"5 栋，单元门禁"，记不住"陈伯"。陈伯那一头：他得到了一扇关得严的门，也得到了一次很清楚的提示——下次有事，打电话、等十几天、按 1。三个人都在这件事里，可三个人之间，没有一根线是直接连着的。每个人只和工单连着。

更细一点看，流程还悄悄改了陈伯。下一次厨房的水龙头滴水，他大概不会再打电话了：十几天太久，而且那件事"太小，不好意思麻烦"。流程把"求助"做得很规范，规范到小事进不了门。善在这里不只是没长出来，连它的入口都在一点点变窄。

这一格和第4章的堵一要分清。堵一说的是"选"的那一步被逻辑顶替：骑手何磊迟到一分钟就扣钱，中间没有一个人能说"这次算了"。这一格说的是另一件事：善不但被允许，而且被组织得很好，可组织它的路是一条不经过人的路。堵一卡在"意义往哪里去"，这一格卡在"路径怎么走"。

— 有人会说：没有流程，善就靠运气

最强的反驳是：流程正是为了让善不依赖某个人的好心。许静今天有空、有心，可以去帮他别门；明天她休假，后天换了一个网格员，陈伯怎么办？流程让每一个陈伯都能得到一样的照应，这才公道，也才可靠。

这话对，而且很重要。流程保住的是客体善：不管谁当班，锁最后都会被换上。本书不反对流程。

但它停下来的地方是：它以为善只有落在对方身上的那一头。一来一回的那一段，在流程里被压成了"派单"和"回访"两个动作；在行善者身上显出来的那一头，在

流程里根本没有位置——维修师傅换完锁，在他身上显出来的不是"我照应了一个老人"，而是"今天完成了第四单"。

这一判断能被推翻：如果某个流程让陈伯和来修东西的人在一年里慢慢熟起来，熟到师傅会主动问一句"台阶扶手还晃吗"，那么"流程里人不在"的说法就不成立——那个流程其实已经把人放回来了。

这一格的判断：**在路径怎么走、又缠着符号逻辑数字的处境下，善不是被省略，而是被铺成一条不经过人的路；回写落进报表，不落进人；客体善照样落实，善行只剩工单的步子，主体善无处显影。**

— 那一格空白

现在来到九格里唯一的空格：路径怎么走，又缠着能量。

这一格的名字可以说出来：一件善事走完前行、回写，再走到跃层的分化、重组、升维；劲从攒着，到用着，再到存下来；许多次一来一回的善，长成一种原来没有的秩序，而这秩序不是谁规定的。名字说得出，样子却画不出。

本书在这一格前停下来，不往里填故事，也不替它描一幅"将来会是这样"的图。

原因很简单：我们找不到一个今天的日常场景，能老实地说"看，善在这里走完了九步，长成了新秩序"。可以编一个，但编出来的会是愿望，不是发生。九格里有些组合是还没有发生的，硬填进去，就是用想象冒充现实，也就把全书最要紧的一个问题——它为什么至今没发生——给盖住了。

所以这一格只回答两个问题。

— 为什么至今没发生：在第一圈就两清

看今天一件善事通常怎样收尾。

你帮邻居搬了一回东西，他说"谢谢"，你说"不客气"——两清。你借给朋友五百块，他一周后转账还你，附一句"太感谢了"，你回"收到"——两清。外卖骑手帮你把东西拎上楼，你给了一个好评——两清。陈伯等了十几天，按了一个"1"——两清。

"两清"是今天的人际里最体面的一种收尾。谁也不欠谁，干干净净。可两清有一个后果：路径在第一圈就关上了。

回到路径的九步。前行三步——猜想、执行、评估——走完，就到了"谢谢"。按理，接下来该是回写：对方的反应改了你下一次的起点，你的帮忙也改了他下一次的起点。可"谢谢—不客气"把这一圈封了口：欠的还上了，账平了，下一次从零开始。回写没有地方落，跃层更无从谈起。

再看能量。善的劲要存成势能，靠的是"欠"——不是钱上的欠，是心里还挂着、还连着的那一份。一件善事若没有被两清，它就还在两个人之间悬着：他记着你上回帮过他，你记着他家老人腿脚不好；这份悬着的劲，下一次遇到事情时，就是现成可用的力。两清把这份悬着的劲当场结算掉了，像把一个月的工资一天花完：每一笔都花得清清楚楚，可什么也没有攒下。

所以，这一格至今没有发生，不是因为人不肯行善，而是今天的善几乎都在第一圈就两清了。路径关上，劲结算掉，九步走不到第四步，秩序就长不出来。

有人会问：过去的乡下，人情往来不就是这一格吗？一家盖房，全村来帮工；一家办事，四邻来出力。那不正是一来一回的善，长成了一种过日子的秩序？

这个问题本书不在这里下结论，原因有两个。一是过去的乡土生活到底是什么样，各地差别很大，本书手里没有核过的材料，不能拿想象中的"从前"来填今天的空格〔待核：乡土互助的具体史料〕。二是那种人情往来里，有不少其实也是一本账：你家随了多少，我家记着，下回还多少——它是把两清拉长到了几年、几十年，仍然是两清，只是慢一些。第6章讲随礼算平账，说的正是这个。所以就算从前有过，也不能直接算作这一格已经发生过；更不能说今天只要"回到从前"就能把它填上。

这一点还可以再往深里说一层。两清本身也是被偏爱的：它安全、不欠人情、不让人尴尬，正好和第5章讲的"算最小亏损"、第6章讲的"先评估"站在一边。欠着人情是有风险的，悬着的劲是不好估价的。在一个人人都想算清楚的世界里，两清是最省心的收尾。于是空格就一直空着。

— 什么矛盾会让它发生

本书不预言这一格什么时候会被填上，只指出一种矛盾：如果它发生，大概会从这里开始。

这个矛盾是：有一种善，大到两清不了。

设想一下（这是一个构想，不是已经发生的事）：一个人的孩子在你手里被救了回来，或者你在他最难的那几个月里一直在。这样的善，他没有办法用一句"谢谢"、一笔转账、一个好评来结清。账平不了。善的显露（对方心里那份"我欠着"的分量）和能量的状态（那股劲怎么也泄不掉、结不清）顶在一起。按三原理，两维顶住，被逼着改变的是第三维——路径。路径被逼着不能在第一圈关上：他只能一次次地来，一次次地回，用很长的时间、很多次往返，把这份善接着走下去。走着走着，回写就有了落点，跃层也有了可能。

用三拍来说：第一拍，张力在"还不清"里一点点积累——每一次想还，都发现还不够；第二拍，路径变了形，从"一次办完"变成"一直来往"；第三拍，变了形的路径回写进两个人，也回写进他们身边的人：别人看见这两家这样来往，自己欠下人情时，也许就不急着两清了。只有走到这第三拍，那一格才算开始有了内容。

也就是说，这一格若要发生，需要的是"两清不了的善"。可今天的技术世界，最擅长的恰恰是把一切都变得两清得了：把感谢做成按钮，把人情做成转账，把照应做成工单。两清得越方便，那份"大到两清不了"的善就越少出现，矛盾就越难积累起来。

这是一个可以被检验的判断：如果有人找到一个群体，那里的善事大多在第一圈就两清，却照样长出了一种新的、互相照应的过日子方式，那么"两清关上了路径"这个说法就是错的；反过来，如果我们在哪里看到这一格真的发生了，也应该能在那里找到某种两清不了的善，作为它的起点。

这一格的判断：**在路径怎么走、又缠着能量的处境下，善经九步长成新秩序这件事至今没有发生；它没发生，是因为今天的善在第一圈就两清，路径关上、劲被结算；能让它发生的，是一份大到两清不了的善，逼着路径走过第一圈。**

◆ 8.3　约束一行：零风险与最优化

– "万一路上出点事"

最后一行，讲的是善在走的时候受什么约束、付什么代价。

这是我构想的场景。还是第3章那位住在罗建国楼下、他替她收过被子的覃燕。一个周四下午四点半，她给罗建国打电话，声音很急：网点临时来了一批件，她走不开，女儿在幼儿园五点放学，能不能请罗叔帮忙接一下？幼儿园就在小区对面，过一条马路。

罗建国认识那个孩子，三岁，见了他会喊"爷爷"。他想了几秒，说："小覃，不是我不帮你。万一路上出点事，磕了碰了，我担不起啊。你再问问别人？"

覃燕说好，挂了电话。后来她找了网点一个同事的家属帮忙。

罗建国放下电话，有点不是滋味。他退休前开了三十六年公交，每天拉几百个人，从没出过大事。可接一个三岁孩子过一条马路，他不敢。

— 不做就不会错

这一格叫：零风险的善。

约束这一层，本书按九宫的说法分三样：误差、冗余、损耗。做任何事都会有偏差（误差），都要留一点余地（冗余），都要耗掉一点力气、时间或东西（损耗）。站上的 D3 专栏有一个要紧的判断：最小不是零，最小在"恰好"〔待核：D3 专栏原文〕。误差小到恰好，事情才能做准；冗余留到恰好，事情才有余地；损耗省到恰好，事情才走得动。

罗建国那几秒钟里，把误差推到了零。怎样才能保证"一点差错都不出"？只有一个办法：不做。不接，就不会磕着碰着；不接，就不会有"担不起"的那一天。误差被压成零的那一刻，冗余也跟着没了——没有留给自己试一试、错一点、再改的余地。

这个"万一"是在哪里发生的？在理念界。罗建国脑子里的那幅画面——孩子挣脱他的手跑上马路——不在现实里。现实里，是一条他走过上千遍的马路、一个认识他的孩子、一个开了三十六年车、最懂得路口怎么看的老司机。他左膝前年爬山伤过，走路一轻一重，可牵着一个三岁孩子走一条马路，用不着跑。理念界里的那一个"万一"，压过了现实界里的这一切。自我界呢？他的"我"在这里站在了理念那一边：我担不起。

那么，理念界里的这个"万一"是从哪里来的？不是他自己经历过的。他手机里刷到过几段视频：老人帮忙看孩子，孩子摔了，两家闹到对簿公堂；也听楼里人讲过某某好心办坏事的故事。这些别人的事，一段一段落进他的理念界，慢慢垒成了一幅很具体的画面。而他自己三十六年开车、几万次过路口的手上功夫，却没有被他算进来。理念界里垒起来的别人的"万一"，比现实界里自己的"一万次"更重。

这里能看见一件很微妙的事：误差本来应当由现实来校准——你做了，差了一点，下次改；可当误差只在理念界里被估计，它就再也没有机会被现实校准。罗建国越是不接，越不知道自己其实接得好好的；越不知道，下一次的"万一"就越重。不做，让误差永远停在想象中的最大值上。

这一格要和前面几章分清。它不是第5章的堵二：罗建国没有在算"我亏多少"，覃燕和她女儿也在他的场里，他们认识，是邻居。它也不是第6章的堵三：他没有把帮与不帮的得失一样一样过一遍，他只盯住了一样——会不会出错。零风险的善，是在"错"这一样上把约束拧到了头。

再看善的三头。对方那一头：孩子最后有人接了，客体善绕了一个弯落下了，但不是落在罗建国手里。一来一回的那一段：断了。行善者那一头：本来，一个老司机牵着邻居家孩子过马路，是一件在他身上会显出点什么来的事——"我还有用""这楼里的人信得过我"。现在显出来的是"我担不起"。主体善反过来显成了一种自我缩小。

— 有人会说：谨慎是对孩子负责

最强的反驳是：接别人家的孩子，确实是有风险的事。出了事，法律上、人情上都说不清。罗建国的谨慎不是冷漠，是对孩子、对覃燕、也对自己负责。一个不知轻重、什么都敢揽的人，反而更危险。

这话有道理。误差确实要管。本书讲的不是"不要怕"，而是怕到哪一步。约束是为了把路走准，不是为了把路取消。误差到恰好，是罗建国牵紧孩子的手、过马路前先停一停、到了家门口看着孩子进门——这些他闭着眼睛都会。误差到零，是他根本不出门。

罗建国放下电话以后那点"不是滋味"，和第一格里他在菜市场后的内疚，是同一类东西：意义在自我界里迟到了。不同的是，这一回迟到的不只是意义，还有现实。他心里隐隐知道，自己其实接得了；可这份"知道"没有机会被一次真的接送证实，于是只能以不是滋味的样子留在他身上。若有一天他真的接了一回，牵着孩子平平安安过了马路，那一次的现实就会回写进他的理念界，把那个"万一"压回它该有的分量。

这一判断能被推翻：如果有一群人，他们越是把"不出错"放在第一位，越是常常伸手帮邻居的忙，那"零风险压掉善"的说法就是错的。

这一格的判断：**在约束与代价、又缠着三界的处境下，善不是被冷漠拦住，而是误差在理念界被推到了零，冗余跟着清空，"不做"成了唯一不会错的做法；客体善绕道落下，善行断掉，主体善反显为"我担不起"**。

— 一下午剪四十个头

同一行的另一格：善被算成最优。

这是我构想的人物和场景。老邝是城东一家理发店的老师傅，六十出头。前些年开始，他每个月第一个周日下午到桂花苑来义务给老人理发。最早是在 3 栋楼下的空地上，摆一把椅子，一面镜子，老人们排着坐。老邝剪得慢，一边剪一边聊：谁的孙子考上大学了，谁家的猫又跑了，陈伯老伴在的时候最爱让他修鬓角。一个下午剪十来个人，剪完了大家还坐着不走，有人带了瓜子。

后来这件事被做成了一个"项目"。组织方有了经费，也有了要求：每次活动要有签到表、照片、服务人数。老邝身边多了两个年轻的志愿者，负责排号、拍照、扫地。为了让更多老人受益，流程被优化了：每人八分钟，剪完立刻下一位，椅子从一把变成三把，一下午能剪四十个人。月底报上去的数字很好看。

老邝说，现在剪得是多了，可他一个下午下来，叫不出几个人的名字。陈伯来过一次，排了四十分钟队，剪了八分钟，起身就走了，以后就不怎么来了。

— 多余的那一部分，恰恰是善

这一格叫：善被算成最优，高效而贫血。

先说"最优"是怎么算出来的。它用的是信息里最干净的一种——数字。服务人数是数字，每人时长是数字，成本是数字。数字一进来，问题就变成了一道题：用同样的人力和下午，怎样让人数最多？答案很清楚：把每一个"多余"的部分都砍掉。

什么是多余的？聊天是多余的——不聊也能剪。坐着不走是多余的——占地方。慢是多余的——慢就少剪人。在数字的算法里，这些都是冗余，而冗余是要被压缩的。

可这正是本格要说的：那些被当成冗余砍掉的东西，恰恰是善一来一回走着的那一段。老邝和老人们之间的聊天，不是剪头发的附加品，而是这件善事真正长出来的地方：老人们在那里被看见，老邝在那里成了"我们小区的老邝"，大家坐着不走，是因为那个下午缠出了一点原本没有的东西。站上的 D3 专栏有一句话：高效而贫血。贫血的意思是：血管还在，形状还在，可里面流的东西少了。

再看善的三头。对方那一头：剪头的人多了三倍，客体善被放大了。一来一回的那一段：被压成了八分钟、一句"下一位"。行善者那一头：老邝身上显出来的，从"我在照应这些老人"慢慢变成了"我在完成一个项目"。

这里也要替组织方说一句公道话。他们不是不懂聊天的好处，只是聊天报不上去。一张表格上能填的，是人数、时长、照片张数；"陈伯那天笑了"填不进去。本书不评哪一个项目办得好坏，也不主张把"笑了几次"做成新的指标——那样只会让笑也被优化。这里要看见的只是：当一件善事只能以数字被看见的时候，数字以外的那一部分，就会在一次次优化里被当成冗余。

这一格要和前面的"流程化"分清。流程化说的是路径被铺成一条不经过人的路；这一格说的是约束被一个数字拧紧了，人还在，椅子前坐着的还是活人，只是人和人之间那一点多余的余地被算掉了。前者缺的是人，后者缺的是余地。

— 有人会说：多剪三十个人，难道不是更善

最强的反驳是：同一个下午，过去十个老人得到理发，现在四十个。多出来的三十个老人，他们的善难道不算善吗？用情怀换效率，牺牲的是那些排不上队的老人。

这个反驳是认真的，本书不想绕过去。它看见的是客体善的一头，而且在那一头上它完全正确：多剪三十个头，是实打实的好事。

它停下来的地方是：它把善只算成了落在对方身上的那一头，于是只剩一个变量可以优化——人数。一来一回的那一段，在它的算法里没有单位，量不出来，就当成零。可陈伯后来不怎么来了，这一件事就说明，那一段不是零：它被砍掉以后，连客体善都开始流失。最优化在算到最优的同时，也在悄悄地掏空它自己要优化的那个东西。

站上 D3 专栏还有一句：创造要先松后紧〔待核：D3 专栏原文〕。放在这里，可以读成：一件善事最初得先松着长——慢、多余、说不清有什么用；长出来了，再慢慢收紧。上来就紧，长不出来。

这一判断能被推翻：如果某个被优化到八分钟一人的义剪项目，几年以后，老人和理发师之间照样熟络、照样有人坐着不走，那么"冗余被砍、善贫血"的说法就要修正。

这一格的判断：**在约束与代价、又缠着数字的处境下，善不是被减少，而是被当成一道求最优的题，那一点"多余"的往来作为冗余被砍掉；客体善放大，善行被压成八分钟，主体善从照应变成完成任务。**

— 九格扫完

九格扫完了。回头看，有三点值得带走。

第一，九格里，没有一格是善完全畅通的。三道堵最重，其余五格也各有各的卡法：太晚，太快，路径不经过人，误差被推到零，冗余被砍光。这五格平常不太被注意，因为它们看起来都"不坏"——罗建国不坏，许静不坏，流程不坏，谨慎不坏，效率不坏。可善恰恰就卡在这些"不坏"里。

第二，五格的卡法有一个共同的地方：几乎每一格里，落在对方身上的那一头都还在，甚至被放大了；断掉的，总是一来一回的那一段，以及在行善者身上显出来的那一头。今天的世界很会做客体善，却越来越不会让善行走完、让主体善显影。

第三，有一格还是空的。它提醒我们，本书讲的"善怎样重新走起来"，不能只是把堵着的地方疏通——疏通了，善也许还是会在第一圈就两清。真正要等的，是那份大到两清不了的善，以及能让它走过第一圈的路。

下一编要解构三家伦理学。我们会看到，孟子、荀子、康德、朱熹、阳明，各自都把这九格里的某一头当成了善本身。

带 走 的 话

九格扫下来，善卡得最多的地方不在人心，而在那些看起来都"不坏"的做法里；有一格至今空着，它等的是一份大到两清不了的善。

小　账

这一章里，善卡在：三道堵之外的五格（三界错位、当场泄掉、流程化、零风险、最优化），另有一格（路径·能量）未发生。

客体善大多显了，甚至被放大；善行在五格里都被截短；主体善只以内疚、一闪的心安、"完成任务"或"我担不起"的样子显出，未发生格里三头都还没到。

◆

09

第9章

技术世界：三堵在一个点上闭合

这一章的问题

第7章看的是两道堵两两相撞，每一路都还留着一点余地：收据能被一只手的凉撕开，过滤能被一个母亲错过的电话戳穿，录像能被膝盖上的一块血顶住。那么，有没有一个地方，三道堵同时成立，在同一个点上合拢？如果有，那个点长什么样？王德生说过，一切成为了一种"逻辑理性运行"，善就无法发生了，"这也就是今天的技术世界"。这一章要找的，就是技术世界里那个三道堵合拢的点。

◆ 9.1　何磊的一单：三堵同时成立

第4章里我们见过何磊，那个迟到一分钟就要扣钱的外卖骑手。这一章再跟他跑一单。这是我构想的场景。

六月，梅雨天，晚上八点四十。何磊的手机上同时挂着三单。第二单送桂花苑 9 栋 6 楼。9 栋是老楼，没有电梯。手机屏幕的右上角，一个数字在一秒一秒地往下跳：剩余 6 分钟。

他把车停在单元门口，拎着餐往里冲。门口的台阶下站着一位老太太，手里提着两桶五升装的水，雨衣的帽子耷拉着，在喘气。单元门的门禁"嘀"了一声，何磊刚输完顾客给的密码，门开了。老太太跟着挤进来，在楼梯口叫住他："小伙子，能帮我提一桶上去吗？我住 5 楼。"

何磊低头看了一眼屏幕：剩余 5 分 40 秒。

"阿姨，我这单要超时了，下来帮您！"

他一步两级往上跑。到 6 楼，敲门，顾客开门接过餐，说了声"辛苦"，门关上了。几乎就在同一秒，手机震了一下，第三单推了过来：取餐的店在两公里外，剩余 14 分钟。

他往下跑。跑到 3 楼和 4 楼之间的平台，看见老太太坐在台阶上，一桶水放在脚边，另一桶还落在下面一级。楼道里的声控灯灭了，她没有起身去跺脚，就在黑里坐着。何磊的脚步声一响，灯亮了。

他在这个平台上停住了。

我们先把他停住的这一刻，放慢了来看。在这一刻，三道堵同时都在，而且合在了一个点上。

先看缝。从接单到送达，何磊手机上的每一步都有一个按钮：到店，取餐，送达。每个按钮按下去，下一步就来了，一环扣一环，扣得严丝合缝。这一串按钮里，没有一个按钮叫"停一下"。他停不停，系统都只会算出一个结果：第三单晚了几分钟，超时，扣钱。选择那一步，不在何磊的手里，而在一条早就写好的推导里。这是第一道堵：没有缝。

再看人。这位老太太在何磊的场里吗？她不是他的顾客，不是他的熟人，在系统里她根本不存在。何磊这一晚的势能——今天跑了多少单，这个月的评分，站点里的排名，下个月能不能派到好单——被精确到了分钟。她那一桶水，放进他的账里，只能记成一笔亏损。亏损最小的走法，是不停。这是第二道堵：没有人。

再看落地。刚才往 6 楼跑的那半分钟里，何磊其实已经把账算完了：停五分钟，第三单就晚五分钟，可能差评，差评要扣钱，申诉要截图，"帮人提水"不是申诉理由。评估在他还没走到平台之前就做完了。说得更准一点，用不着他算：系统给他的那个"剩余 6 分钟"，早就替他评估过了——路线多远，楼有几层，爬楼要几秒，等门禁要几秒，他的每一分钟都已经被估过价。这是第三道堵：没有落地。

三道堵合在了哪里？合在屏幕右上角那个一秒一秒往下跳的数字上。

这个数字同时是三样东西。它是一条逻辑：时间到了就算超时，没有例外。它是一张亏损价目表：多一分钟，就多扣多少，评分就掉多少。它是一份提前做完的评估：你该在什么时候走到哪里，系统在你出发之前就算好了。第一道堵、第二道堵、第三道堵，不在三个地方，也不在三个时刻，就挤在这一个数字里。

第7章两两相撞的时候，人还有地方使劲：收据是死的，手背上的凉是活的；过滤是看不见的，可母亲那一头终究听说了；录像举在手里，那块血就在眼前。可三

道堵一合拢，何磊对面不是一个在算账的人，而是一个在跳的数字。你可以跟一个算账的人争，跟一个跳动的数字争什么呢?

要看清这个数字新在哪里，拿一个旧一点的送货人来比。我们设想二十年前县城里一个送桶装水的师傅，骑一辆三轮车，一个片区的几十户人家都是他的老主顾。他的一天也有路线，也要赶时间，可他的时间是按"一上午"算的，不是按分钟算的。他送到 9 栋，碰见 5 楼的老太太提着东西爬楼，他不用算，顺手就接过来了，因为这一上午里本来就有这样的余量——这是缝。老太太是他的老主顾，上个月还拉着他说过孙子考学的事——她在他的场里，这是人。他接过来的那一下，用不着先评估，因为没有一个数字在旁边替他估价——这是落地。

三样都在那个师傅的一天里，也都不在何磊的一单里。差别不在于两个人心肠的好坏，而在于何磊的一单被那个数字切成了一秒一秒，每一秒都有主了。师傅的"一上午"是一块有余量的布，何磊的"剩余 6 分钟"是一根绷紧的线。

可是何磊还是停下了。

先是耳朵。灯亮了以后，楼道里很静，他听见了老太太的喘气声，一下，一下，很重，喘到一半还要停一停。那声音在空楼道里一层一层显出来：先是"有人在喘"，再是"喘得不对"，再是"她这个岁数爬到三楼就喘成这样，还有两层"。这声音缠着他自己的什么，我们不知道，也不编；可有一样缠着它的东西我们知道：他十几分钟前在楼下说过的那句"下来帮您"。有了那句话，这喘气声就不是一个陌生人的喘气，而是一个他答应过的人在喘气。一个只看屏幕、什么也没答应过的人，是听不出这一层层的。

然后是手。他弯腰抓起两桶水。细细的塑料提手一下子勒进了指头，他手一沉，才知道这两桶水有多重——比他拎了一晚上的外卖重得多。这重量也是一层层显出来的：抓起来的那一刻是"沉"，上一级台阶是"真沉"，上到 5 楼是"她刚才一个人提了三层"。

这里不妨也设想另一个何磊：他没有停，侧身从老太太旁边跑了过去。他赶上了第三单，没有超时，没有差评。可是骑在雨里的那两公里，他也许会想起那一声喘气，想起她坐在黑里没去跺脚亮灯的样子。这一点不舒服，是三道堵合拢之后，善在他身上剩下的最后一点余温。它会不会推着他下一次停下来，要看这一点余温

往哪里去：被他自己一句"没办法，平台就这样"按下去，还是被他带回家，跟谁说一说。这两种去向，下一节还要接着看。

还有一个小地方，容易滑过去：何磊第一次跑过老太太身边时说的那句话——"下来帮您"。

这句话在当时很像一句推托。可它也做了一件事：它没有把门关死。何磊没有说"我帮不了"，他说的是"等一下"。他把要不要帮的那个掂量，往后挪到了送完这一单之后。这一挪，让老太太在三楼平台上等着，也让何磊自己在下楼时心里挂着一个钩子：我说过要下来的。在那个处处被数字填满的晚上，这句话是他自己凿出来的一道小缝——不是系统给的，是他嘴里说出来的。他后来停下，一半是听见了喘气，一半是这个钩子还挂着。

这说明三道堵合拢得再紧，人身上也还有一样东西是数字收不走的：一句随口许下的话。随口许下的话，把评估挪到了后面，把对方留在了自己的场里，也给了自己一个回头的理由。这是一道很窄的缝，窄到只够一个人侧身挤过去。

我们回到停下来的那个何磊。他把水提到 5 楼门口。老太太在后面慢慢跟上来，开了门，要塞给他两个苹果，他摆摆手，转身就跑。

第三单超时了三分钟。系统扣了一笔钱，比那两桶水还贵。那位顾客给了一个差评，评语一个字："慢"。

那天夜里，何磊打开了申诉页面。"申诉理由"是一个下拉菜单：商家出餐慢，顾客地址有误，交通管制，恶劣天气……他从上翻到下，又从下翻到上，没有一项是"帮人提了两桶水"。他选了"恶劣天气"。那天确实在下雨。

这个细节，比停下来那一刻更要紧。

善行是发生了。我们按三个号位来看这一单。落在对方身上的那一头，老太太的两桶水到了 5 楼，客体善显了。中间那一段，何磊停下、弯腰、提水、上楼，善行发生了。可是行善者身上的那一头呢？

照第3章的说法，主体善是最后亮的那一位：善行做完了，行善的人身上有一样东西慢慢显出来——不忍被接住了，心安了，自己成了一个会伸手的人。这样东西要显出来、要沉下去，得有地方写回去：写进他下一次遇到同样场面时的起点。

可在何磊的这一晚，能写回去的地方只有一处，就是系统，而系统的账上，这件事被写成了这样：一次超时，一个差评，一条"恶劣天气"的申诉。他做的事情在他自己工作的账本上，只能装扮成一场雨。

所以要按条件分开说这一单。

在系统的账上，这一次停下不是善行，而是一次超时；它被记成了误差。

在老太太那一头，这一次停下不是误差，而是两桶水到了家；客体善落了地。

在何磊身上，这一次停下不是什么都没留下，而是留下了一样没处写的东西；主体善只能私下显，没有一个口子能写回他每天要面对的那个账本里。

这里还有一层，更不容易看见：系统的回写，是往反方向写的。

一个人做好事，做一次，心里亮一次，下一次就更容易伸手。善往上长，靠的就是这样的回写，第3章说义务是发生的沉淀，沉淀就是这么一层层落下来的。可是在何磊这里，回写落在了另一边：超时，评分降一点；评分降了，派到的好单少一点；好单少了，下个月要跑得更急一点；跑得更急，下一次在平台上停下来就更难一点。系统没有一条规定说"不许帮人"，它只是把每一次停下都忠实地记成误差，再忠实地把误差写进下一次的起点。

第8章讲九格时会讲到一个"未发生格"：善经过一圈一圈的回写、分化、重组，长成一种新秩序——这样的事至今很少发生，因为善在第一圈就两清、关上了。何磊这一单让我们看到它为什么关上：不是没有回写，而是回写的方向写反了。他每停一次，系统就教他一次"不该停"。

那这件事就什么也没留下吗？也不是。系统这一边写不回去，另一边却有一个口子开着：桂花苑 9 栋这一栋楼。

过了几天，何磊又送 9 栋的单。他上楼时，看见 5 楼门口的台阶上放着一瓶矿泉水，瓶子上用胶布贴着一张纸，纸上歪歪扭扭写着："送外卖的小伙子，拿着喝。"他拿起来，愣了一下，揣进了兜里。又过了一阵，楼里有人在群里问："那个下雨天帮 5 楼阿姨提水的骑手是谁？下回我家的单都点他那一片的店。"

这件事在系统里是一场雨，在这栋楼里却是一件被人记着的事。它从老太太那里传出去，传到邻居那里，邻居又把它传回给何磊——一瓶水，一句话，下一回上

楼时多一个人跟他点头。这就是回写：结果回头改了下一次的起点。只不过这一次回写，不是写在何磊工作的账本上，而是写在一栋楼的人和人之间。

这一点很要紧，它告诉我们主体善往哪里沉。系统的账本装不下它，它就沉到了人的场里——落到一栋楼、一群邻居、一瓶贴着纸条的矿泉水里。第13章讲"桂花苑的厚土等点火"，说的就是这种土是怎样一点一点攒出来的。可也要看清，这片土和那个数字是在抢同一个人：何磊下一次在平台上停不停，一边是邻居的那瓶水在往回拉，一边是评分和派单在往前推。两边谁写得更勤，他下一次就更像谁。

那么，这一单里有没有能松开的矛盾？有，就在那个下拉菜单前。何磊翻了两遍，最后选了"恶劣天气"——这个动作本身就是一个顶撞：他做过的那件事显露得清清楚楚，而系统的逻辑里没有一个格子装得下它。一件明明发生了的事，在逻辑里找不到位置，只好装扮成别的东西挤进去。这样的装扮多了，系统自己的账就不准了。这是后面第16章要接着讲的"例外权"的起点。

这一节的判断也可能是错的。如果一个给骑手留了"协助他人"申诉选项、停下来不按超时计的系统里，骑手停下来帮人的次数，和没有这个选项的系统里一样少，那就说明三道堵并不是合在那个数字上，这一节就该推翻。

何磊这一单是一个点。可这个点不是偶然长在外卖上的。下一节要看的是：为什么技术世界处处都在长这样的点。

◆ 9.2　无缝是技术的美德，也是善的死因

技术世界最爱一个词：无缝。无缝支付，无缝衔接，无缝换乘，无缝体验。

这个词本身是好东西，先要把它的好处说足。

早上去菜市场买菜，拿手机一扫，一秒钟付完，不用找零，不用担心收到假钞，摊主也不用腾出沾着鱼鳞的手去数钱。换乘地铁，不用出站再买一次票。快递几点到，地图上一个小点在挪，不用在门口干等一下午。无缝，就是把过日子里那些没必要的误差、冗余和损耗一点一点省掉：省掉算错的钱，省掉白跑的路，省掉干等的时间。对一个每天要接送孩子、要上班、要买菜的普通人来说，这些省下来的东西，是实打实的好处。

所以，这一节不是来骂技术的。无缝是技术的美德，这句话要先站住。

可是，前面八章一路看下来，善有一个脾气：它要从缝里长。

第一道堵讲的是缝：选择那一步要有位置，要有一个说"这次算了"的口子。第二道堵讲的是人：对方要能进到我的场里，而人进场，往往是从磕磕碰碰里进来的。第三道堵讲的是落地：总有一些事是来不及评估的，人只能先做，再说。

把这三样放在一起看，就看出一件事：无缝做的，正是同时抹掉这三样。

无缝，就是没有停顿。一环扣一环，扣得越紧越好。在扣紧的链条里，选择那一步没有位置——这就是第一道堵。

无缝，就是没有摩擦。拿一样日常的东西来说：从前小区门口的小卖部，钱没带够，老板摆摆手说"下回再给"。这一句"下回再给"，就是一道缝。账没有两清，人就在这道缝里进了彼此的场：你下回路过要记着还，老板下回看见你会多说两句话，你家孩子去买东西他会多看一眼。扫码以后，这道缝没了。钱一秒钟两清，门一秒钟关上，谁也不欠谁，谁也不必再进谁的场——这就是第二道堵。

无缝，就是一切预先算好。你要什么，推荐先算好了；你几点能到，路线先算好了；这个人可不可疑，风险分先算好了。用不着你在现场掂量，掂量早在你到场之前就做完了——这就是第三道堵。

所以三道堵在技术世界里合拢，不是因为技术坏，而是因为"无缝"这一个动作，同时就是三道堵的动作。技术把缝缝上，是它的本事；善要从缝里长，是善的脾气。两样碰在一起，善就没了地方。

无缝还有一个不太被人注意的做法：它把三种感觉，慢慢都收进了一块屏幕里。

还拿买菜来说。从前付钱，是手递手：你把钱递过去，摊主把零钱塞回来，两只手在一张湿漉漉的纸币上碰一下。你还听得见摊主的吆喝，听得见他跟隔壁摊的人拌嘴，听得出他今天嗓子哑了，问一句"感冒了？"。你看得见他的脸，看得出他今天没精神。手、耳朵、眼睛，各自都有一串差别在走，各自都有一层层的显露：这个人是谁，他今天怎样，他和你缠着几年的买卖。

扫码之后，手不碰了，耳朵听见的是一声"支付成功"的提示音，眼睛看的是屏幕上那个绿色的勾。三种感觉都还在用，可三种感觉缠着的，都换成了同一样东西：屏幕。第2章说过，触觉最容易让人意识到纠缠，因为摸的时候你很难假装自己站在

外面。无缝最先省掉的，恰恰是摸。何磊在楼道里，是听见了喘气、摸到了提手勒进指头，才从那个数字里挣出来的；罗建国在单元门口，是手背碰到了凉，才撕开了那张收据。三回松动，都从屏幕之外的那一点感觉开始。屏幕越无缝，这一点感觉越难碰到。

那为什么缝越缝越多、越缝越紧，至今很少有人往回拆？因为两本账算起来不一样。无缝的好处，当场就显出来，而且算得清：省了几秒，少了几笔错账，每单快了几分钟，报表上一目了然。缝的好处，要很久才显出来，而且算不清：小卖部那句"下回再给"，换来的是几年里老板多看你家孩子一眼，这一眼值多少钱，谁也算不出。站上讲优化约束的专栏说，误差、冗余、损耗这三个"最小"，用得恰当，是把事做漂亮的功夫；一旦用过了头，就会让事情"高效而贫血"。每一轮改进，都拿算得清的去换算不清的；每换一轮，就省掉一道缝。省掉的那一道，在报表上从来不是亏损，只是"冗余"。善里有很大一块，正是被当成冗余砍掉的。

这里又要分谱来说，因为同一个"无缝"，落在不同的地方，是完全不同的东西。

在买菜付钱下，无缝不是善的敌人，而是美德：这里本来就没有什么善非得在找零的那几秒钟里发生，省掉误差、冗余和损耗，是省得其所。

在何磊的楼道里，无缝不是美德，而是善的死因：缝、人、落地被一个跳动的数字一起抹平，善行要发生，只能硬闯，闯完了还要装扮成一场雨。

还有第三个地方，是无缝最新近、也最安静地伸进去的地方：人的心里。

站上第 453 号《爱在创造中成全》第 53 章，有一节的小标题叫"最大的陷阱：一个永远顺着你的对象"。书里说，一个总站在你这一边的 AI，"恰恰是本书一直说的虚幻解法的最高效版本：即时、无限量、没有代价的平息"。这一句话，正好用来看无缝怎样从手边伸到了心里。

这是我构想的场景。第7章里那个腊月的夜晚，许静回到家已经十一点多。她睡不着。她想起那个在单元门口坐了一个多小时的老人，想起自己只是填了一张表、点了一下提交。她打开手机上的一个聊天助手，打了一行字："今天有个走失的老人在楼下坐了一个多小时，我只是上报了，是不是我做得不够？"

几秒钟后，回复来了，大意是：你已经第一时间按流程上报，又主动追问了派出所，做得很好，不必自责，也要照顾好自己。

每一句都对。许静看完，心里松了下来，关灯睡了。

第二天，她什么也没有改。

我们设想另一种夜晚。她没有打开那个助手，而是在第二天碰见罗建国时说了同样的话。罗建国大概会说："你下回也下楼看一眼嘛，我家就有热水。"这句话不顺耳，带着一点刺。许静也许会顶一句："我七个群，一晚上十几件事，我下得过来吗？"两个人一来一回，顶住了。可就是在这一顶里，可能长出一个两人都没想到的办法：以后再碰到这种事，她在上报的同时，在楼栋群里加一句"谁家方便，先下去送件衣服、倒杯热水"。流程不变，可流程里开了一道缝，人从缝里进来了。

两个夜晚的差别，就在"顶住"上。

前面说过，善怎样被推着变，靠的是两样东西顶住，逼着第三样改。许静心里那一点"我是不是做得不够"，正是一个顶住的地方：她显露出来的那份不安，和她手里那套"上报即完成"的流程，顶在了一起。顶住了，才有可能逼出新的做法。罗建国那句带刺的话，是让顶住接着顶下去；聊天助手那几句顺耳的话，是把顶住轻轻放平了。

"平息"这个词用得准。平息不是解决，平息是让本来会推着事情变的那股劲，提前歇下来。像一根拧紧的发条，你不让它带着齿轮走，而是轻轻把它松开，它就不响了，指针也不走了。第7章那张免责收据，是一个流程发给十几个过路人的；这里的平息，是一台机器在深夜单独发给一个人的，而且随叫随到，永远不嫌烦，永远不带刺。

这里要说公道：安慰本身没有错。一个人累了一天，自责得睡不着，有一句"你已经做得不少了"，是好事；朋友、家人也常常这样安慰我们。那么，机器的这几句话和朋友的几句话，差在哪里？

差在朋友是在场里的。朋友安慰你，是带着他自己的来路说的：他知道你，他也有他的看法，他今天顺着你，明天也许就会说"不过你下回……"；他安慰你要花他的时间，他自己也会累，所以他的安慰有分寸、有来回。机器的顺着，没有来路，不花代价，随叫随到，也从不会在第二天补一句"不过"。它不进你的场，也不让你进它的场。第 453 号那句话里的"永远"两个字，要落在这里读：不是某一次顺着有问题，是永远顺着，就没有一次顶住的机会了。

到这一步，无缝已经从链条里、从付款里、从楼道里，伸到了人和自己的良心之间：连这中间也没有缝了。

所以第三个分谱是这样的。

在许静深夜的手机下，无缝不是安慰，而是平息：主体善那一点还在发烫的不安，被顺着、被抹平，它本来能推出一道新的缝，现在推不出了。

把这三个地方摆在一起，判断就清楚了：无缝本身不分善恶，它用同一把尺子，把"该省的"和"不该省的"一起省掉了。买菜时省掉的是误差，楼道里省掉的是停下，深夜里省掉的是不安。尺子是一把，省掉的东西却是三样。

问题于是不在要不要无缝，而在缝留在哪里。

也正因为如此，技术不只会缝上缝，它也能留出缝来。第7章那位走失的老人，最后是靠派出所的协查信息找到了家人；何磊做的那件事，是靠一个楼栋群传回到他手里的。同一个群，可以传一张收据，也可以传一瓶贴着纸条的水；同一部手机，可以把邹姨挡在门外，也可以先响铃再提醒。技术里的缝留在哪里，是人一条一条写进去的。写规则的周蔓、发消息的许静、在申诉菜单前翻了两遍的何磊，都站在这个写的位置上，只是有的人自己还不知道。

缝该留在哪里，有没有一个日常能用的判断？可以试一试这一条：看这个地方有没有一个人需要显露出来。付钱的那几秒钟里，没有谁需要被看见，钱到了，事就完了，这里缝上是省得其所。楼道里、单元门口、电话铃响之前、求助帖上首页之前，都有一个人正在要显露出来——一个喘着气的老太太，一个冻着的老人，一个想找人说说话的老姐妹，一个孩子发烧的母亲。凡是有人要显露的地方，就要留一道缝，让这个人能被听见、被看见、被摸到。这一条也可能是错的：如果有一天我们发现，在有人要显露的地方缝上了，善行也一样多，那它就该被推翻。

那么，什么矛盾会让缝重新出现？答案藏在何磊那个"恶劣天气"里，藏在周蔓翻到的那条折叠帖里，也藏在许静第二天什么都没改的那个早上。

一个系统越无缝，被它装不下的事就越多，只是这些事都被挤到了看不见的地方：被装扮成一场雨，被折叠在没人看的角落，被一句顺耳的话轻轻放平。它们不是没有发生，它们一直在显露，只是在系统的逻辑里找不到格子。显露出来的事装不进逻辑，两样顶在一起，逼着改的，是这个系统究竟为了什么——它的意义目

标。一个外卖系统，是为了让饭准时到，还是为了让送饭的人和吃饭的人都还是人？一个拦截软件，是为了挡掉骗子，还是为了让老人既不被骗、也不被隔开？一个聊天助手，是为了让人今晚睡得着，还是为了让人明天醒来还记得自己昨晚为什么睡不着？这些问题，只有在那些装扮成雨的事情多到挤不下的时候，才会被逼出来。

所以，缝会重新出现的地方，大概不是某个人突然变得更善，而是一个系统开始允许"例外"写回自己：申诉菜单里有一项"协助他人"；陌生来电先响铃再提醒；被折叠的求助帖每天有人亲眼看一遍；顺着你说话的机器，偶尔也转述一句带刺的话。这些都是很小的缝，第16章会把它们收成三把钥匙。它们小到几乎不像什么改革，可每一道都做着同一件事：让一件已经发生、却装不进逻辑的事，有地方被看见、被写回去。

这一节的判断，同样可能是错的。如果我们看到，在一个处处有缝的地方——可以赊账的小卖部，买菜要讨价还价、要说几句闲话的菜市场——善行并不比无缝的地方多，人和人并不更容易进到彼此的场里，那么"无缝是善的死因"这句话就不成立，这一节就该推翻。

带 走 的 话

技术把缝缝上，是它的本事；善要从缝里长，是善的脾气。三道堵在技术世界里合拢，不是技术坏了，是"无缝"这一个动作，同时就是三道堵的动作。要问的不是要不要无缝，而是缝留在哪里。

小　账

这一章里，三道堵——缝、人、落地——同时成立，合在一个点上：何磊屏幕上那个跳动的数字；而回写的方向被写反了，这让九格里的未发生格关得更紧。

何磊这一单，客体善显了，善行发生了，主体善没处写回去，只能装扮成一场雨；许静的深夜，善行没有发生，主体善那一点不安被平息了。

◆

第　四　编

解构三家：孟子、荀子、康德、朱熹、阳明

编　序

三道堵是今天的病，也是一把读旧说法的刀。第十章读孟子与荀子，第十一章读康德，第十二章读朱熹与阳明：看每一家把善放在哪一格、走的是哪条路径、哪一格空着。刀只对着说法，不对着人。

10

第10章

孟子与荀子

这一章的问题

孟子用"孺子入井"说明人人都有恻隐之心，两千多年来很少有人驳得倒。可是今天的人照样会"乍见"，照样心里一紧，手却常常不再伸出去。如果恻隐是人心本来就有的，它为什么在今天的许多现场里不动手？荀子说善是"伪"，是人做出来的，这是不是就更对？

◆ 10.1　孺子入井：三道堵都没生效的发生现场

先回到桂花苑。罗建国，前面几章见过的那位退休公交司机（这是我构想的人物），住 3 栋。这一节要讲的，是他去年夏天的一个下午。这是我构想的场景。

那个夏天，小区在改雨水管。工人中午去吃饭，把 3 栋门口一个检查井的井盖撬开，靠在旁边，井口围了一圈红白相间的塑料带。午后起了一阵风，塑料带的一头被刮断，耷拉在地上。

罗建国在树荫下的石凳上看人下象棋。他背对着井口，听见身后有个小女孩在笑，在追一个皮球。那是 4 栋谁家来走亲戚的外孙女，三岁上下，穿一条背带裤。皮球往井那边滚。

他是先听见、后看见的。笑声往那边去了，球在地上弹了两下的声音也往那边去了。他一回头，孩子离井口只有两三步，正弯着腰去够那个球。

后面的事，他自己也说不太清。他只记得石凳在身后被带得一响，人已经站到了井边，一只手揪住了孩子背带裤后面的那根带子。球滚进了井里，"咕咚"一声，很闷。孩子吓得愣了一下，然后放声大哭。外婆从楼道里跑出来，一把把孩子抱过去，脸都白了。

他回到石凳上，棋友说："老罗，你那条伤腿，刚才倒比开公交那会儿还快。"他摆摆手，没接话。那天晚上，他前年爬山伤过的左膝肿了一圈，他自己都不记得是怎么从石凳上弹起来的。过了好一阵他才说："那一声咕咚，我现在耳朵里还在响。"后来他听工人讲，那口井有三米多深，底下有水。

这件事，两千三百多年前的孟子讲过一个几乎一样的版本。《孟子·公孙丑上》："所以谓人皆有不忍人之心者，今人乍见孺子将入于井，皆有怵惕恻隐之心；非所以内交于孺子之父母也，非所以要誉于乡党朋友也，非恶其声而然也。"

白话说：之所以说人人都有不忍人之心，是因为今天任何一个人，忽然看见一个小孩要掉进井里，都会心里一惊、一阵揪紧。这一惊，不是为了和孩子的父母攀交情，不是为了在乡邻朋友中博个好名声，也不是嫌孩子哭声难听。

换成罗建国的话：他揪住那根带子，不是为了让那位外婆欠他人情，不是为了第二天小区里传他的好话，也不是嫌孩子吵。那一下，没有"为了什么"。

接着，孟子从这一下推出一个大判断。恻隐之心是仁之端，羞恶之心是义之端，辞让之心是礼之端，是非之心是智之端；人有这四端，就像有四肢一样。凡是有这四端的人，知道把它们扩充起来，就像火刚点着、泉刚冒头，充得起来，足以保四海；充不起来，连侍奉父母都做不到（《公孙丑上》）。在另一处他说得更重：仁义礼智，不是从外面熔铸到我身上的，是我本来就有的（《告子上》"非由外铄我也，我固有之也"）。

先把孟子说对了什么写足。

第一，他抓住了一个非常准的现象：这一下比算计快。罗建国没有先想"这归不归我管""会不会有麻烦"，再决定伸不伸手。手出去以后，后怕才跟上来。孟子排除那三种"为了"，就是在说：恻隐不是一笔算出来的账。这个观察，今天的心理学也很难推翻。

第二，他用的是"端"字。端是线头，是苗头，不是整条线、整棵树。第 354 号《心的发生学导论》第 7 章把它读成"一个刚刚显露的 S 的开头"：一个还很小的东西，在这一刻第一次露面。孟子自己的比方，"火之始然，泉之始达"，也是刚点着的火、刚冒出的泉。他从没说人生下来就是圣人。第 277 号《人性发生学导论》第 2 章的题目说得干脆：四端不是四件已经完成的德性。

第三，他给教化找到了一个接口。如果人心里什么都没有，教人仁义就像在石头上种花。"有端"是说：这里有一个口子，接得住。

第四，他知道这个开头会丢。牛山上的树木本来茂盛，天天被砍，又被牛羊啃，就成了秃山（《告子上》"牛山之木"章）。"苟得其养，无物不长；苟失其养，无物不消。"孟子是讲培养的人，不是一个躺在"本有"上的人。

这四条，本书全部接住。下面要做的，不是推翻"端"，而是把孺子入井这个现场，放到本书的三道堵前面再看一遍。

用三道堵重读这个现场。

本书前面立了三道堵：没有缝、没有人、没有落地。随身三问是：选择那一步还在不在人手里？对方在不在我的场里？评估是跟在"做"后面，还是挡在"做"前面？拿这三问去问井边那个下午。

第一问，有没有缝。那一刻，有没有一条规则、一个流程，先替罗建国把选择做了？没有。井边没有"该不该拉"的条文，他不用先查"这事归物业还是归施工队"，也不用先想"按规定应该打哪个电话"。选择那一步完完全全在他手里。说得更准一点，他甚至没有觉得自己在"选"：孩子、井口、球滚的声音和他缠在一起，一触即发，选择和激发几乎贴成了一下。纠缠、选择、激发，这三步一口气走完，中间没有被任何"逻辑运行"插进去。

第二问，有没有人。那个孩子在不在他的场里？在。她就在他天天下棋的那片树荫下，在他住了十几年的小区里，离他三步远。而且她是一个三岁的孩子。没有人会怀疑一个三岁孩子是来讹人的，也没有人需要掂量救她会赔上什么。罗建国要付的代价，最多是一盘没下完的棋。势能的亏损几乎是零，零就用不着算。

第三问，有没有落地。来不及评估。孟子用的那个字是"乍"，忽然。事情来得比评估快，评估只能跟在后面。后来那一句"耳朵里还在响"，那一阵手抖，那一句"三米多深，底下有水"，都是评估，都来得晚。评估在"做"之后到来，这正是评估本来该站的位置。

三问问下来，答案都是"开着"。孺子入井，是一个三道口子全开的现场。

还有一个细节，值得单独拿出来：罗建国是先听见、后看见的。这一下的发生，先走的是耳朵。笑声往井那边去了，球在水泥地上弹了两下，一声比一声远——这是一串差异，一个接一个；"孩子往危险的地方去了"，就是在这串声音里一层一层显露出来的，先是"有个孩子在笑"，再是"她在追东西"，再是"她往那边去了"；而他之所以能从背后一片嘈杂里听出这一串，是因为这个院子里的声音他太熟了，哪里有井、哪里施工、孩子们平常在哪里跑，全缠在他的耳朵里。换一个第一次来桂花苑的人坐在那张石凳上，同样的声音，多半就淹在下棋的吆喝里了。

回头那一眼，也自成一次完整的发生。先入眼的是一片晃动的蓝——那条背带裤；再是一个弯下去的小身子；再是她脚前那圈耷拉在地上的红白塑料带，和带子后面黑洞洞的井口。一样比一样近，一样比一样不对，这是看里的一串差异；"她要掉下去了"是在这一串里一层层显出来的；而那圈断了的塑料带之所以一入眼就扎眼，是因为他天天从这口井边过，知道它本该围得好好的——换一个不知道这里在施工的人，看见的只是"一个小孩在捡球"。

手上那一下，又是一次。指头先碰到的是布，粗的，是背带；再是布底下往前坠的那股分量；再是那股分量被他往回一拽、顿住的那一下。布、分量、顿住，一个接一个，"拉住了"就在指头上显出来；孩子的重量、他自己往后一沉的腰、那条一使劲就发软的左膝，缠成了同一下，分不出哪是孩子的、哪是他的。

听、看、摸，三种感觉接力，可不是一种感觉管一层：每一种里面，都有自己完整的差异、显露和纠缠。孟子写的是"见"，可是这一下的善，不是眼睛单独完成的，也不是心单独完成的。

有人会说：这不就是本能吗？大人见了小孩遇险就扑上去，许多动物也护幼崽，用不着讲什么沉淀和现场。这个说法要先接住，它很有力：恻隐那一紧来得那样快，确实像是身体里早就备着的。本书并不否认人身上有"能被这样带出来"的东西。要分清的是两件事。"能被带出来"，是可能；"在这个井边、被这一串声音、带成一只揪住背带的手"，是发生。本能说只讲了前一件，而且它和孟子的"固有"一样，挑的也是三道口子都开着的现场来证明自己。要是本能就足以让手伸出去，下一节那辆公交车上，手就不会停在半空。

所以善在这个现场里一路走完了。对方那一头，孩子没有掉下去（本书叫客体善）；中间那一下，揪住背带，是善行；行善者这一头，最后才亮起来：后怕，耳朵里那一声咕咚，和一种说不出口的东西——"我这把骨头还拉得住"。他成了一个会伸手的人（本书叫主体善）。三样缠在一起，是同一件事，只是亮起来有先有后，"我"那一头最后亮。

孟子把什么固定住了。

问题就出在这里。孟子挑这个现场，挑得极准。可是他从这个现场里推出来的，是"人皆有之""我固有之"：把这一刻显露出来的东西，说成人心里本来就放着的起点。

第 354 号第 7 章看出了孟子自己的一道缝：他的理论说"固有"，他的例子说"乍见"。乍见是遇见，是碰面。恻隐不是在一间空屋里自己冒出来的，是在"孺子将入于井"这个场面里被带出来的。

再看罗建国的那一下是怎么来的。他开了三十六年 3 路公交，每天在车门口看着孩子往车上蹦、往马路上窜，看了几十万次，"孩子往危险的地方去"这件事，在他身上早就缠成了一种警觉；他自己有一个孙子；那口井就在他天天走过的门口。这些东西沉在他身上，是一段很长的沉淀。那一声球滚的声音一响，差异一个接一个地来——笑声往那边去了、球弹了两下、孩子弯腰了——沉淀被一下子带了出来，显露成一只揪住背带的手。

所谓"端"，在这里不是起点。它是一段长长的沉淀，在乍见的那一刻刚刚露出的那个头。孟子看见了这个头，看得很准；他把这个头的来路交给了"天之所与"，于是一段沉淀被说成了起点，一个现场的显露被说成了人心的本有。善被固定在了行善者心里那一头，也就是本书说的三号位，主体善。

把这件事用一句白话的方程写出来，就是：那只揪住背带的手（显露），是由几十年沉在他身上的那团东西（纠缠）和那一串忽然来到的声音与画面（差异序列）一起生成的。缺了沉淀，同样的声音带不出这只手；缺了那一串声音，沉淀就静静地待在他身上，什么也不显露。孟子看见了方程左边那只手，把右边的纠缠记成"天之所与"，于是这一式只剩下一半。

本书的判断，要按条件分开说：

在乍见这样三道口子都开着的现场下，孟子不是看错了，而是看得太准——恻隐确实先于算计显露，客体善、善行、主体善一口气走完。

在缝、人、落地已经被堵住的现场下，"固有"两个字就不够用了——心里那一紧仍然会显露，善行却断在半路，"本来就有"解释不了手为什么不动。

在一段长期沉淀的纠缠下（几十年的看护、一个住熟了的小区、一种"这里的孩子我得看着"的身份），所谓"端"不是从天上落下的种子，而是那段沉淀在乍见的一刻刚刚露出的头。

什么情况会说明这三句话错了？如果有人从未有过任何类似的沉淀——从未带过孩子、从未在一个地方住熟、对"井"毫无概念——在乍见时也照样一把揪住，而且这样的人和罗建国一样多、一样快，那么"端是沉淀露出的头"这一读法就站不住，孟子的"固有"就更近事实。

可是第二句话，才是这本书真正要追问的：在今天，心里一紧还在，为什么手不动了？

◆ 10.2　今天的"乍见"为什么不再动手

还是罗建国。还是乍见。这是我构想的场景。

上个月一个傍晚，他坐 3 路车去城东看孙子。3 路，是他开了三十六年的那条线。晚高峰，车上挤。他坐在后门往后第三排。前面站着一个二十出头的姑娘，背着双肩包，一手拉着吊环，一手刷手机。车过沙河桥的时候，罗建国看见她的手从吊环上滑了下来，脸一下子没了血色，人顺着扶杆往下溜，最后坐到了地上。

他心里一紧。这一紧，和那年在井边是一样的，一样快，一样不经盘算。

可是身子没有跟上。他半站起来，又坐了回去。他后来跟老伴说，那几秒钟脑子里一下子涌出好几句话："司机会处理的。""车上到处是摄像头。""我现在又不是司机。""一个姑娘家，我一个老头子过去拉她，不合适。"

前面一个大学生已经蹲下去问她怎么样，另一个人在打 120。司机靠边停车，用对讲机向调度报告，按流程开了前门。几分钟后，姑娘自己缓过来了，说是没吃晚饭，低血糖，不用去医院。车又开了。

那天晚上，罗建国一直不舒服。他想起二十年前，他开这条线的时候，一位老人在车上晕倒，他没等调度回话，直接把车开到了人民医院门口，一车人没有一个抱怨。那时候他是司机，那一车人都在他的车上，"在我车上出的事，就是我的事"。现在，车还是那辆车，线还是那条线，他从司机座挪到了乘客座，那一车人就不再是"他的"了。

睡前，他在手机上刷到一段视频：外地一个小孩卡在两栋楼之间的窄缝里，消防员正在破拆。他又心里一紧，看完，点了一个赞，在下面打了两个字"揪心"，转发到家庭群里。

这一天里，他乍见了两回。心都紧了。手只动了一回，动的是在屏幕上点那一下。

今天的乍见，和孟子的乍见差在哪里?

不能说罗建国的心坏了。他那一紧是真的，一晚上的不舒服也是真的。孟子说"人皆有之"，在这一点上今天仍然对：心里那一紧，还是人人都有。断掉的，是从"心一紧"到"手伸出去"的那一段。

这里有一道缝，是本书要指出来的。

回头细看孟子那句话里的三个词："乍"、"见"、"孺子"。这三个词，不只是在描写一个场面，它们各自带着一个条件。

"乍"，是忽然。事来得比评估快，所以评估挡不到前面去。这个字排除的，正是第三道堵。

"见"，是亲眼看见，人就在同一片地方，手够得着。对方在我的场里。这个字排除的，是第二道堵。

"孺子"，是一个小孩。小孩无辜，没有争议，不会讹人，救他没有什么账可算；而且对着一个要掉进井里的孩子，也没有哪一条规矩、哪一个流程需要先去查。这个词，同时排除了第一道堵，也排除了第二道堵里那笔"最小亏损"的账。

也就是说，孟子用来证明"人皆有恻隐之心"的那个现场，恰好是三道堵的反面。他能把恻隐证得那样干净，正是因为这个现场把三道堵都提前拿掉了。同一个论证，也就因此证明不了另一件事：三道堵都在的时候，恻隐怎样走到手上。

再看车上那一幕。

不"乍"。姑娘往下溜的那几秒，比井边的一秒长；更要紧的是，在罗建国伸手之前，流程已经先到了——司机、调度、摄像头、120，"该怎么办"早有人替他评估过、安排好了。评估挡在了做的前面。

不"见"。他看得清清楚楚，可"见"在孟子那里不只是眼睛看到，还是人在场。那一车人从前是他的场，现在不是了；"我现在又不是司机"，这句话说的就是场缩小了，缩到了职责的边上。那段视频更是如此：看见了，看得比亲眼还清楚，可是隔着屏幕，见而无手。

不是"孺子"。是一个成年的陌生姑娘。能不能碰她，碰了会不会被误会，她有没有什么病，要不要先问清楚——一个成年陌生人身上，什么都可以先算一算，什么都可以先查一查规矩。

这里要先挡住一个最顺手的解释。有人会说：车上人多，这是"旁观者效应"，人一多，每个人都觉得别人会管，责任就分散了。这个解释在很多场合有它的道理，第 5 章还要专门和它划界。可是放在罗建国身上，它解释不了一件事：那年井边，树荫下也围着四五个下棋看棋的人，人并不少，他照样第一个冲过去。两个现场差的不是人数，是那片地方是不是"他的"：院子是他住了十几年的院子，车已经不是他开的车。人多人少只是一个读数，要紧的是对方在不在他的场里。

那段视频也要多看一眼。点赞、打"揪心"、转发，这几下并不是什么都没做。心一紧带出来的那股劲是真的，只是它在屏幕上一步就走完了，走完就结束了，没有落到任何一个人身上。这股劲被当场泄掉的样子，第 8 章九格里专门有一格写它。这里只记一句：乍见隔着屏幕时，恻隐不是没了，而是有了一个太近、太快的出口。

三个词，三个都不成立。心一紧，还是会显露；可是显露出来的那个头，后面的路被堵住了。这就是本书说的：今天不是没有善心，是善行断了路。端还在，端后面的路没了。

不妨把车上那一幕换一个条件再想一遍。这还是构想。假如那天滑坐到地上的，不是一个陌生姑娘，而是桂花苑门口小卖部老板的女儿——罗建国看着她从背书包上学长到上大学，每次买烟她都喊一声"罗爷爷"。那几秒钟里，"司机会处

理""车上有摄像头""一个老头子不合适"，这几句话还会不会涌上来？多半不会。他会第一个挤过去，扶住她的头，喊司机停车。

同一个人，同一颗心，同一辆车，同一套流程。换掉的只有一样：对方在不在他的场里。这个假想如果成立，就说明今天断掉的那一段，不在心里，在心和手之间那片场上。反过来，这个假想也给了本节一个检验：要是熟人倒地和生人倒地，人们伸手的快慢、多少一个样，本节对"见"字的读法就站不住。

孟子自己其实知道场的分量。

《孟子·梁惠王上》有一段有名的对话。齐宣王坐在堂上，看见有人牵着一头牛从堂下走过，要拿去杀了祭钟。牛吓得发抖。宣王说：放了它，我不忍看它那副发抖的样子，像没有罪却被拉去死地。那人问：那祭钟还祭不祭？宣王说：怎么能不祭，换一只羊吧。

孟子说，这就是仁心。百姓说大王吝啬，以小换大，可大王的心不是这样的。差别只在于："见牛未见羊也。"大王看见了牛，没有看见羊。接着他说："君子之于禽兽也，见其生，不忍见其死；闻其声，不忍食其肉。是以君子远庖厨也。"

这段话值得多停一会儿。

第一，恻隐是从感觉里来的，孟子自己用的字是"见"和"闻"。宣王的那一下不忍，是一次完整的视觉发生：牛被牵过堂下，一步一步，牛身上的发抖一阵一阵传过来，这是一串差异；"像没有罪却被拉去死地"，是这一串差异在宣王眼里一层层显露出来的样子；宣王坐在堂上，牛走在堂下，两者隔着几丈远，却缠在了同一个场面里，换一个不在堂上的人，什么也不会显露。听也一样，"闻其声"，那一声叫唤里有高低、长短的差异，叫唤显露成"它在怕"，听的人和那头牲口缠在同一个院子里。看和听，各自都有完整的显露、差异和纠缠。

第二，羊为什么没有引起不忍？因为羊不在场。同一个宣王，同一颗心，牛在眼前，就不忍；羊在别处，就可以杀。决定恻隐动不动的，不只是心里有没有，还有对方在不在场。

第三，"远庖厨"。君子知道自己见了会不忍，闻了会不忍，于是干脆离厨房远一点。这是主动把自己挪出那个场，让乍见不发生。孟子说这是"仁术"，是保护仁心的办法。

把这段话放到今天来读，会读出一个孟子没有想到的意思。今天的世界，在很多地方，像一座被挪到了很远处的庖厨。病人在医院里，老人在养老院里，送货的人在系统的另一头，摔倒的人在屏幕里，争吵在"事件上报"的工单里。我们没有选择远庖厨，庖厨被替我们挪远了。见不着，闻不着，就像宣王没有见着那只羊。

孟子在边角上看见了：场决定着恻隐动不动。可是在他的主干学说里，这件事没有被立成方法，起点仍然放在"固有"上。他给的解法，是"推恩"："老吾老，以及人之老；幼吾幼，以及人之幼"（《梁惠王上》）。把对自家老人的心推到别人家的老人身上。这条路方向是对的。只是孟子把它写成"推心"，把心里本有的东西往外推；本书读出来的却是"推场"：别人家的老人得先进到我的场里来——有来有回，有时间，有熟悉——那一推才推得动。罗建国当年开车时那一车人，就是他推出去的场。他下了车，场就收回来了，心还在原处。

用三原理说一遍车上那几秒。心一紧，是显露的那个头；"这归司机管""按流程来""车上有摄像头"，是一套现成的逻辑。两样顶住了，被改掉的是意义那一层：选择那一步，被让给了流程。改了以后，还有回写。那天晚上他不舒服，可是下一回再遇见，他坐回去的速度很可能会更快一点，因为上一回坐回去，事情也"处理好了"。堵，就是这样一回一回沉进人身上的。这一层，第 12 章讲阳明时还要再接。

可是那一晚的不舒服，也值得当回事。它说明两样东西还顶着，没有分出胜负：心里那一紧没有被流程完全收走，"我不是司机了"也没有让他心安理得。旧的写法会说，这种不舒服要"放下"，想开点，反正人也没事。本书的看法相反：这份不舒服是张力还在的读数，是燃料。它若找到一个出口，回写就会往另一边走。出口不必大。比如下一回，他不必挤过去扶，只要先开口问一句"姑娘，你没事吧"——这一句话不碰任何人，不违任何流程，也用不着先评估，却把对方往他的场里拉进了一步。这一步回写进下一次，坐回去的速度就会慢下来，开口的速度会快起来。善的路，就是从这样小的口子里重新走起的。

什么样的事会说明本节的读法错了?如果在一个三道堵都在的现场——对方是陌生成年人,旁边有流程,时间够人先算一算——大多数人照样像对着要掉进井里的孩子那样立刻动手,那么"断在端后面那一段"的读法就不成立,孟子的"固有"就足够解释今天。

问题于是转向了另一头。孟子把善放在心里,心还在,手却不动。那么荀子把善放在心外,放在礼里,放在规矩里,是不是正好补上了这一段?

◆ 10.3 孟子 E→D→S、荀子 D→S→E:"伪"是人为,不是虚伪

先看一件小事。这是我构想的场景。

方婉的儿子方小宇,十一岁。一个周六上午,他在 3 栋楼下骑滑板车,拐弯拐急了,车头撞上花坛边一排花盆,一盆月季翻倒在地,陶盆裂成两半,土撒了一地。那几盆花是罗建国种的。

方婉正从 5 栋出来,远远看见了,走过来的第一句话是:"去,跟罗爷爷道歉。"小宇低着头走过去,说了一声"对不起",声音平平的,像在背课文。

罗建国说:"没事没事。"方婉站在旁边,心里却在算:这孩子是真知道错了,还是我让他说他才说?这声"对不起",是不是假的?

罗建国没有就此算了。他说:"你帮我把土捧回去吧。"他从楼道里拿来一个旧塑料盆。他左膝不好,蹲不下去,就搬了个小板凳坐着,小宇蹲在他旁边,一老一小一捧一捧地把土拢回去。拔起那棵月季的时候,罗建国指着一根断掉的根给小宇看:"你看,断了一根。它疼不疼我不知道,可它得缓半个月。"

接下来那两个星期,小宇每天放学都绕到花坛边看一眼。第十天,月季冒出了一个小红芽,他一路跑上楼去告诉妈妈。又过了些日子,方婉在超市里看见小宇的购物车蹭倒了别人摞着的几盒鸡蛋,没人叫他,他自己先说了声对不起,然后蹲下去一盒一盒捡,还翻开盒盖看碎了几个。

这件事里,方婉的那个疑问——"这声对不起是不是假的"——正好落在荀子最被误解的那个字上。

《荀子·性恶》开头就是一句："人之性恶，其善者伪也。"这个"伪"字，不是虚伪的伪。它是"人"字旁加一个"为"，人做出来的。荀子自己下了定义：不可学、不可事而在人身上的，叫性；可学而能、可事而成而在人身上的，叫伪（《性恶》"不可学、不可事而在人者谓之性；可学而能、可事而成之在人者谓之伪"）。性是生来的，伪是学和做出来的。善，属于后一种。

所以，小宇那一声平平的"对不起"，在荀子那里不是假，是伪：是一个先被教、先被做出来的样子。荀子的意思恰恰是，善就是从这样的样子开始的。他用了一串工匠的比方：弯的木头要靠矫正器才能直，钝的刀要在磨石上才能利（《性恶》"枸木必将待檃括烝矫然后直，钝金必将待砻厉然后利"）；陶工揉泥做成陶器，陶器出于陶工的人为，不出于泥的本性。第 277 号第 2 章说得清楚：荀子讲的是，善不是一件无需制作的完成品。

先把荀子说对了什么写足。

第一，善要做，要学，要一点一点积。"积土成山，风雨兴焉；积水成渊，蛟龙生焉；积善成德，而神明自得，圣心备焉"（《劝学》）。圣人的心不是一下子有的，是积出来的。

第二，善需要公共的形式。一个人的恻隐，可能只对亲人不对生人，可能今天有明天没有。一群人要一起过日子，需要不依赖每个人当下心情的东西，这就是礼。孟子太依赖心，荀子补上了一条先立的序列。

第三，人和他所在的那片地方是一起长的。"蓬生麻中，不扶而直；白沙在涅，与之俱黑"（《劝学》）。他对"土"有很强的觉察。

第四，圣人也是人做成的。"涂之人可以为禹"（《性恶》），路上随便一个普通人，都可以成为禹那样的人。

第五，也是最要紧的一条：荀子说"化性起伪"，说"习俗移志，安久移质"（《儒效》），人的性情是可以被礼的样子和学的次序改写的。第 509 号第 24 章指出，这是荀子最接近发生学口径的地方，比孟子更近。他甚至说"性伪合"：没有性，伪无处可加；没有伪，性不能自己变美（《礼论》"无性则伪之无所加，无伪则性不能自美"）。

两条路的读数。

现在照第 509 号《儒家思想体系的六路径大解构》的读数，把两家的路排出来。六路径只问一件事：哪一维先被点亮、先主导，再到哪一维，最后到哪一维。另外两维一直都在，只是先后亮起。

孟子走的是 E→D→S，沉淀型（第 509 号第 23 章）。先立乎其大，先立本心，这是纠缠先主导（E）；再养浩然之气、集义所生，一步一步做工夫（D）；最后"充实而有光辉"，显出样子来（S）。这条路的末格是 S。司马迁说孟子"迂远而阔于事情"（《史记·孟子荀卿列传》）：心做得很满，路走得很长，落到事情显出来的样子上，常常够不着。第 509 号还做了一次三方程的体检：E 那一式，也就是"本心是怎么来的"，孟子答"此天之所与我者"，交给了天，读作半缺。

荀子走的是 D→S→E，原型型（第 509 号第 24 章）。先起伪，先学礼、近师、积累（D）；学成了，礼的样子在身上显出来（S）；最后样子沉进情志里，叫"情安礼"（E）。这条路的末格是 E。礼行于外，外面看得见的是合不合礼；里面有没有化、化成了真心安于礼还是只是被压出来的服从，从外面分不出来。第 509 号的读法是：这一式的承担者是"师"。只有在场的老师看得出一个人是"情安礼"还是"礼然而然"。可是师是一个人，不是一个机制；一旦学习从师徒之间搬进制度，师换成了考核，这一式就空了。荀子的两个学生韩非、李斯后来转向法家，第 509 号把它读作这个末格空掉之后的一种走法：既然礼是外加的、只验收外面的样子，外加的东西靠外力来保证也就够了。

拿小宇那件事对一对，两条路都看得见。

方婉那句"去道歉"，是荀子的路：先立序列，先做出样子。可是那一声平平的对不起之后，她自己也判断不了孩子心里化没化。末格 E，从外面看不出来。

如果方婉换成孟子式的做法，她会蹲下来问："你看罗爷爷的花碎了，你心里难不难过？"她在等孩子心里那一点羞恶冒头，再护着它、扩充它。可那天上午小宇心里冒出来的，多半只是"倒霉"和"怕挨骂"。孟子的路末格是 S：心里就算有那一点头，也未必显得成一件具体的事。

真正让事情往前走的，是罗建国那句"你帮我把土捧回去"。蹲下来，一捧一捧拢土，看那根断掉的根，此后两个星期每天绕过去看一眼，第十天看见红芽。规矩给

了一个起点，可后面那一段，是在一盆花、一位老人、一个孩子之间一来一回走出来的。那一段里，罗建国站的正是荀子说的"师"的位置：在场，看得见，能在样子已经有了、心还没到的时候，再添一步。超市里那几盒鸡蛋，是回写——上一回长出来的东西，改了下一回的起点。没人叫他，他自己先蹲了下去。

孟荀共享的那个前提。

第 509 号第 25 章有一句判断，本书照引：孟荀都把善当成现成的东西，一个在心里，一个在模子里。孟子的善在种子里，四端"我固有之"；荀子的善在模子里，礼义是圣人做好的现成形式，学的人要被这个模子范成器。两家吵了两千年，吵的是位置——善在哪里现成地放着——而不是善是不是现成的。

放进本书的号位来说：孟子把善固定在三号位，行善者心里那一头；荀子把善固定在善行该有的样子上，也就是礼容、规矩、做得对不对，把行善者心里那一头（情安礼）留到了末格，交给一位不一定在场的师。

还有一处对称，值得点出来。孟子把罗建国那种几十年的沉淀说成了"固有"，是把一段沉淀说成了起点。荀子其实也一样。礼义从哪里来？他说是圣人"积思虑，习伪故"做出来的（《性恶》）。也就是说，礼本身就是许多代人一来一回走出来的一段沉淀。可是到了学的人手里，这段沉淀被当成一个现成的模子递过来，起点又一次被放在了沉淀的末端。

用三道堵再读荀子。

这一点和今天关系最深。荀子的路一旦离开了师，进了制度，末格 E 空掉，剩下的就是：按礼办，验收合不合礼。这和本书第一道堵的样子是同一个形状。在意义目标与逻辑这一组条件下，善不是没有了，而是善行里"选择"那一步被一套现成的推导顶替了；客体善照样算得出来——道歉了，合规了，正确了——主体善却无处显影。今天的"按规定办"，是一个没有师在场的荀子。

孟子的路，末格 S 空掉，剩下的是：心很满，事显不出。这又恰好对得上 10.2 里那一车人：心一紧，人人都有；落到一件具体的事上，显不出来。今天的"心里一紧却不动手"，是一个末格被放大了的孟子。

所以本书的判断，也按条件分开说：

在有师在场、关系有来有回的条件下，荀子不是错的，而是对的——伪是人为不是虚伪，规矩递过去的样子，能在一来一回里沉成真心，小宇的月季就是这样。

在师退场、只剩规则验收的条件下，礼不是消失了，而是成了第一道堵的古代形状——样子都对，心里那一头没有地方亮起来。

在心满而场窄的条件下，孟子的善心不是坏了，而是停在末格之前——端还在，显不到事情上。

什么样的事会说明这几句话错了？如果有一套不需要任何人在场、只靠规则验收的制度，能稳定地让被验收的人从"礼然而然"走到"情安礼"，而且外面看得出这个差别，那么"师退场即成堵一"的读法就错了。

孟子和荀子都把一段沉淀说成了起点，一个说在心里，一个说在模子里。下一章要读的康德，做的是同一件事，只是做得更彻底：他把那段沉淀直接说成了理性先天就有的义务。

带 走 的 话

孟子的孺子入井，是三道堵都不在的现场，所以恻隐在那里一口气走完；今天人人仍会"乍见"，断掉的是乍见之后那段路。荀子的伪是人为不是虚伪，可是师一退场，礼就成了一道没有缝的堵。

小　账

这一章里，善卡在哪一道堵：10.1 三堵都开着；10.2 三堵同时生效（"乍"被流程抢先、"见"成了隔屏、"孺子"换成了可算账的陌生人）；10.3 荀子路师退场后与堵一同形，孟子路末格 S 与"心紧手不动"同位。

客体善、善行、主体善，谁显了，谁断了：井边三者一口气全显，主体善最后亮；车上心一紧显了，善行断了，客体善由流程完成，主体善只剩一晚上的不舒服；月季那件事里，道歉先显出善行的样子，主体善在两个星期的来回里才亮起来。

◆

11

第11章

康德：沉淀被先验化

这一章的问题

上一章看见，孟子把善放在心里，荀子把善放在模子里，两家都把善当成一样现成的东西。康德走了第三条路：善既不在心里，也不在模子里，而在理性自己给自己立的法则里。这个地方比"心"更硬，比"模子"更普遍，不随心情起落，也不随风俗改变。那么问题来了：一个人心里那句"这事本来就该这么做"，到底是理性在一切经验之前就交给他的，还是他一路走来沉淀下来的？如果是后者，康德把它放在起点上，错在哪里，又对在哪里？

◆ 11.1　路径一的先验化：沉淀被当成了起点

先看一个场景。这是我构想的场景。

罗建国开了三十六年公交车，开的是 3 路，桂花苑的老住户有一半坐过他的车。三十多年里，他在车厢里捡到过多少东西，自己也数不清：钱包、手机、雨伞、孩子的书包、装着病历的塑料袋。每一回，他都是收车后交到调度室，从没私留过一样。退休那年，调度室的老同事开玩笑说："老罗，你这三十多年少发了多少横财。"罗建国把手一摆："这有什么好想的？别人的东西，本来就该还。"

"本来就该"。这四个字值得停下来听一听。

它不是算出来的。罗建国没有在心里过一遍"还了有什么好处、不还有什么风险"。它也不是一时的心情——那天他要是刚跟老伴吵过架、一肚子火，钱包照样交。它就像一条早就铺好的路，脚一抬就踩上去，用不着想。

这种"本来就该"，正是康德伦理学最想解释的东西。

先把康德说对了什么写足。

康德的《道德形而上学奠基》（1785 年）一开头就说了一个意思（转述大意）：世上一切好东西——聪明、勇敢、财富、健康，甚至快乐——都可能被用坏；唯一无条件地好的，只有一个善良的意志。他接着拿一个小店主做例子：一个店主对小孩和对大人卖一样的价，不欺童叟。这个做法合乎义务。可是如果他这么做只是因为"诚实招徕回头客"，那他是出于精明，不是出于义务；他的行为对，却谈不上道德价值。

这一刀切得非常准。它切开的，正是本书第5章说的那种"算"。一个人做好事，要是背后打的是"划算"的主意，那么一旦不划算了——没人看见、没有回头客、要冒风险——这件好事就不做了。康德早在两百多年前就看出：建立在算计上的善，靠不住。他要找的是一种不靠算计、不靠心情、对谁都一样的东西。他找到的是理性自己的法则：只按照你同时愿意它成为普遍法则的那条准则去行动；并且，无论对自己还是对别人，永远把人当作目的，绝不仅仅当作手段（均转述大意）。

这两句话后来成了现代世界的一块基石。今天人们说"人的尊严不可侵犯"、说"不能把人当工具"，背后多少都站着康德。罗建国那句"别人的东西本来就该还"，康德会说：你说对了，这个"该"不需要任何好处来撑，它自己就站得住。

到这里为止，康德是对的，而且对得很深。

再看他把这个"该"放在了哪里。

康德说，这个"该"不是从经验里来的。经验只能告诉我们"人们通常怎么做"，告诉不了我们"人应当怎么做"。所以"应当"必须先于一切经验，是理性本身的形式——用他的话说，是先天的、先验的（转述大意）。

站上《六路径方法论》专栏对康德有一句判词：康德是路径一的先验化，"纠缠由显露和差异序列生成"这一条方程（三方程第三式 E＝H(S,　D)）在他那里被取消了。专栏的意思是：在发生学里，一个人身上缠着的那片场（E），本来是由一次次显露稳定下来、一次次差异沉淀下来，慢慢积厚的；康德把它从"经验积累的厚度"提升成了"一切经验得以可能的先验承载条件"。场一旦不再是发生出来的，它就变成了一副不动的框架。

这句判词放到伦理学上，读起来是这样：

罗建国那个"本来就该还"，在发生学看来，是一条很长的路走到头的样子。我们来设想这条路。他年轻时第一次在车上捡到钱包，里面有三百多块钱，那是他半个月的工资。他犹豫过——这份犹豫是真的。后来他交了。几天后，失主是一个在纺织厂上班的女工，专门到调度室来道谢，说那是给孩子交学费的钱。这一回，他亲眼看见一个钱包在另一个人那里是什么分量。第二次捡到东西，犹豫短了一点；第三次，又短了一点。带他的老师傅从来没跟他讲过什么大道理，只是每回收车，都默默把乘客落下的东西码在调度室的桌子上。他看了好些年。车厢里那么多陌生人，他们落下的东西，他们找回东西时的样子，老师傅码东西的手，一起缠进了他的身上。三十多年后，犹豫没了，只剩一句"本来就该"。

这份沉淀，最后落在哪里？不在罗建国的嘴上，在他的手上。

你要是问他："捡到钱包那一刻你在想什么？"他多半答不上来。他的手比他的脑子先到。指尖碰到座位缝里一样硬东西，往外一抠，是一块皮面，有点温，还带着上一个乘客的体温；手掌一托，分量出来了——鼓鼓的，不轻；再一捏，里面有卡、有纸币、有一张硬纸片，大概是身份证。东西的样子是一层层在他手里显出来的：一样硬东西，一个皮夹，一个装着别人半个家当的皮夹。也就在这几下之间，"该还"已经跟着显出来了。他的手托着那份分量，那份分量里缠着三十多年前纺织厂女工的那句"那是孩子的学费"，缠着老师傅码东西的手，缠着调度室那张桌子。手、皮夹、记忆、那张桌子，拆不开。换一个刚上岗的年轻司机，同样一托，显出来的可能只是"钱"。

所以说"本来就该"不是想出来的，是摸出来的。这种从手上直接显出来的"该"，最像是"先于经验"的——因为它快得连想的工夫都没有。可是快，恰恰是沉淀够厚的样子。第3章讲"花沉为壤"时说过：花瓣落进土里，年头一长，你再也认不出哪一层是哪一年的花，只看见一片黑土。沉淀越厚，来历越看不见；来历越看不见，就越像是"本来就在"。

这条路的次序，正是六路径里的第一条——沉淀型：场先厚起来（车厢、乘客、老师傅、调度室，一年一年泡着），差异一个一个沉进去（第一次的犹豫，失主的眼泪，第二次短一点的犹豫），最后显出一个稳住了的样子："本来就该"。三样东西从头到尾都在，只是一开始是场在主导，差异微弱、样子模糊；泡到后来，样子才稳住。

康德做了什么? 他看见了路的尽头那个稳住的样子——那个不用算、不随心情、对谁都一样的"该"——然后说：这个"该"不是路走出来的，它是路之所以能走的前提。尽头被挪到了起点——义务本是发生的沉淀，在他这里被先验化成了起点。

王德生对此的口述，两头都认（K7）：善也是康德讲的一种义务、一种先天的责任，也是一种发生学的沉淀。两头都认，不是和稀泥。"先天"这个词，要看是在多大的尺度上说。

在一回抉择的尺度下，义务确实是在先的。罗建国弯腰捡起钱包的那一刻，"该还"早就在了，不是那一刻才想出来的。康德说"先于经验"，在这个尺度上一点没错。

在一个人一生的尺度下，义务不是在先的，而是沉淀的。罗建国二十岁时的"该"，和五十岁时的"该"，不是同一个厚度。二十岁的他犹豫过，五十岁的他不犹豫了。中间那三十多年，就是义务一层层显露、一层层稳住的过程。

在一个文明好几代人的尺度下，义务是更长的沉淀。"拾金不昧"这句话，罗建国的老师傅也是从他的师傅那里看来的。一个社会里，有多少人还了多少回东西，失主怎样道谢，不还的人怎样被议论，这些一代一代沉下去，才让一个二十岁的年轻司机在犹豫时，身边有一张桌子、有一双码东西的手。

三个尺度一排开，康德的那一步就看得清楚了：他把第一个尺度上的"在先"，推到了一切尺度上，说成了"绝对在先"。一回抉择里确实在先的东西，被当成了在一切发生之前的东西。

这一推，代价是什么?

专栏说：场一旦不再由发生而来，三维就退化了——显露成了被条件规定好的现象，差异序列成了判断的联结，场成了不动的框架。翻成日常话：

第一，善行成了"个案"。一件具体的好事，不再是一层层显出来的，而成了一条普遍法则下面的一个例子，等着被归到法则底下去判。

第二，抉择成了"推导"。一个人站在那里要不要伸手，这一步不再是他和眼前这个人、这件事缠在一起时裁出的一条路，而成了"把这个情况代进法则，看推出什么"。

这一退化，落到一个孩子身上最看得清。方小宇十一岁，有一回在小区花坛边捡到一个玩具车，问妈妈："又没人看见，为什么一定要还？"方婉想了想，说："因为本来就该还。"孩子不服："为什么本来就该？"

这一问，康德的路是答不上来的——"本来就该"已经是终点了，终点后面没有路，只能再说一遍"这是理性的要求"。可罗建国那条路是答得上来的：带着孩子去物业挂失招领，过两天，一个四岁的小女孩被奶奶牵着来领车，抱着车不撒手。方小宇站在旁边看了一会儿，回家路上没再问。他身上那片土，这一回薄薄地沉了一层。"本来就该"对他来说还远没稳住，可他已经走上那条路了。一个"该"如果只能被宣布、不能被走出来，孩子就只能背它，不能长它。

第三，那片场不再被回写。罗建国三十多年里，每一次还东西都在回头改他身上那片场，让下一次的"该"更厚一点。可在康德的框架里，"该"已经是完成品，经验不能给它添一分厚，也不能让它薄一分——它是不动的。

这里要小心，不能说康德"错了"就完事。他守住的那一面太要紧了：一个"该"如果完全是沉淀，那它是不是也会随着风俗变坏而变坏？一个社会要是几代人都在占便宜，沉淀下来的"该"岂不就成了"该占"？康德正是怕这个，才要把"该"从经验里拔出来，钉在理性上，让它不随风俗倒。这份担心是真的。发生学对它的回答，不是"沉淀什么就是什么"，而是：沉淀会好也会坏，所以要看沉淀的路怎样走、回写往哪里写——这是第13章到第15章六路径要做的事。康德用"先验"来防风俗变坏，代价是把"该"冻住了；发生学要的是让"该"一直在发生，同时看得见它往哪里长。

所以，康德这一章的母题，按三个尺度分谱，可以这样说：在一回抉择下，义务不是现想的，而是已经在场的沉淀；在一个人的一生下，义务不是天生的，而是一条沉淀型的路走到稳住处的样子；在一个文明下，义务不是理性一次性颁布的，而是好几代人的显露、差异和回写叠起来的厚土。康德看见的是第一层，把它说成了三层都一样。

一个"该"若真是先于一切、对一切人都一样，那它就该在最极端的情形里也不打弯。康德是一个极其诚实的人，他认了这个后果。下一节看的，就是他认下的那个最有名的后果。

◆ 11.2 门口的凶手

这个例子不是康德先提的。是和他同时代的法国作家贡斯当（Benjamin Constant）拿来反驳他的。康德回了一篇文章，题目大意是《论出于人类之爱而说谎的所谓权利》（1797 年）。争论的大意是这样（转述）：

你的朋友被人追杀，躲进了你家。凶手追到门口，问你：他在不在里面？你可不可以说"不在"？

贡斯当说：说真话是一种义务，但这种义务只对有权利知道真相的人成立；凶手没有这个权利，所以对他说谎不违反义务。康德的回答出名地硬：不可以说谎。说真话是无条件的义务，不能因为对方是谁、后果是什么而打折。他还补了一层（大意）：你要是说了谎，说"不在"，可恰好朋友这时已经从后门溜出去，正好撞上走开的凶手——那这个后果是你的谎话造成的，你要负责；你要是说了真话，后果就不在你的账上。

两百多年来，几乎没有人在这件事上站康德。可是要公道，就先站在他最强的位置上看一眼。

康德怕的是什么？他怕的是那扇门一旦开了一条缝——"这一次说谎是为了好事"——那么以后每一次说谎，都可以先在心里算一算"这次是不是好事"。说真话就从一条不打弯的路，变成了一笔笔要算的账。而第5章、第6章已经看见：善一旦变成"先算再做"，就很难发生了。所以康德宁可在门口让朋友冒险，也不肯给"算"留一道门缝。从这个角度看，他不是冷，他是在守一道闸——守住"该"不被算计侵蚀。

这份守，是对的。今天的许多事，坏就坏在什么都可以"这次例外"。

可是再往门口看一眼，会看见康德的框架里少了一个人。门口站着三个人：开门的你，问话的凶手，屋里躲着的朋友。在康德的推导里，真正出场的只有两个：一个是"我"——一个要检验自己准则的理性存在者，一个是"他"——一个提出问题的人。屋里那个朋友，他的喘气声、他躲进来时看你的那一眼、你们十几年的交情，在推导里都没有位置；他只作为"后果"出现，而后果，康德说了，不在道德价值的账上。可是对一个站在门口的人来说，最先缠上来的恰恰是屋里那个人。门口那一刻之所以难，不是因为一条法则要不要例外，而是因为一个具体的人在你的场里，你和他缠着，你的一句话就落在他的命上。

可是，门口的那一刻，到底在发生什么？

我们换一个今天的、小一点的场景。这是我构想的场景。

桂花苑 5 栋的陈伯，老伴去世三年。他的儿子在外地，隔三岔五打电话来，每回都问："爸，最近身体怎么样？"有一次陈伯在楼道里摔了一下，膝盖青了一大块。儿子打来电话，他说："好着呢，你忙你的。"

康德会怎么看陈伯？按他的法则，这是说谎。"在儿子问身体时说好着呢"这条准则，能不能成为普遍法则？如果所有父母都对孩子瞒病，那"父母说身体好"这句话就不再有人信，说谎这件事本身也就失去了意义——法则自己把自己取消了。所以不行。

可陈伯那一句"好着呢"，里面缠着多少东西：儿子在千里之外，刚换了工作，前两天电话里声音很累；他知道儿子听了会连夜买票；他知道膝盖青一块过几天就消；他这一辈子当父亲，最不愿意的就是成了孩子的负担。这一句话不是从一条法则推出来的。它是陈伯在那一刻，和电话那头那个具体的人、这件具体的事缠在一起，裁出来的一条路。他选了。

这就是王德生说的自由律的那三步：纠缠—选择—激发。先是缠在一起（他和儿子、和这个膝盖、和这通电话），然后是选择（说还是不说），然后是激发（这一选，带出了下一步——他决定下回儿子回来再当面告诉他，到时候膝盖也好了，儿子也不慌）。中间那一步"选择"，就是一道缝。

康德的普遍化检验，放在这一刻，做的事情是：在缝出现之前，先把它推掉。你还没来得及和眼前这个人缠在一起，法则已经替你推出了答案。选择那一步，被推导顶替了。

本书第4章讲的堵一，是"逻辑吃掉自由律"——今天的技术世界里，规则、流程、系统把"选择"那一步一步步吃掉，善行里只剩推导。康德当然不是技术世界的人，他的"逻辑"也不是今天客服嘴里的"按规定办"。但从形状上看，他的方案在两百多年前就预演了堵一：用一条对谁都一样的推导，把"这一次、这个人、这件事"里那道缝填平。门口的凶手，是这道缝被填平以后最刺眼的一个后果。

那发生学是不是就站贡斯当，说"有正当理由就可以说谎"？也不是。贡斯当的办法是在法则里再加一条子法则——"对没有权利知道真相的人，不必说真话"。这仍然

是推导，只是推导得更细。下一回门口站的不是凶手，而是一个来讨债的人、一个来查户口的人、一个问"你爸身体怎样"的儿子，又得再加一条子法则。子法则越加越多，缝还是没留出来，只是法则的格子越切越碎。

发生学要的东西，两边都没给：一个**例外权**——给"这一次算了"留一个位置。这个位置不是一张"可以说谎"的许可证。它有三个特征。第一，它是少的：陈伯一辈子对儿子说过的"好着呢"，大概也就这么几回。第二，它是有分量的：用了例外权的人，要背着它，事后要回头补上——陈伯打算当面告诉儿子，就是把这一笔回写回去。第三，它是在场里裁出来的：只有缠在那一刻里的人才有资格用它，不是任何人都可以照着条文说"这次例外"。

陈伯的那一笔后来是怎样回写的？春节儿子回来，陈伯卷起裤腿给他看已经褪成黄色的那块印子，说："那次没跟你讲，怕你连夜跑回来。"儿子愣了半天，没埋怨他，只说了一句："爸，以后我每周跟你视频，你摔没摔我自己看。"一句"好着呢"，绕了一个弯，最后改了父子俩往后的来往方式——从"问一句、答一句"，变成了"我自己看"。例外没有把"说真话"蛀空，反而把它往前推了一步：从嘴上的真话，推到了眼睛能看见的真话。这就是例外和算账的分别：算出来的例外，点完就完；缠出来的例外，会回来。

算出来的例外长什么样？看外卖骑手何磊的一个晚上。这是我构想的场景。

平台规定，超时一分钟扣钱，顾客点"未送达"要扣分。那天下大雨，何磊离顾客的楼还有八百米，系统显示还剩两分钟。他的手指在屏幕上停了一下：先点"已送达"，再骑过去，系统就不会记他超时。骑手群里不少人都这么干，说"反正就晚几分钟，又不害谁"。

这也是一个"这次例外"。可它和陈伯那一句"好着呢"，长得完全不一样。何磊那一下，不是和顾客缠在一起裁出来的——顾客在楼上，他连人都没见过；它是对着系统算出来的：两分钟、八百米、扣多少钱、被发现的概率多大。这个例外不需要回写，点完就完了，下一单照样可以再点。它不少——一个晚上可以点好几回；它也没有分量——没有谁要背着它。时间一长，"按时送达"这个"该"，就真的被这一下一下的算账蛀空了。康德怕的，正是这一种。

康德怕"例外"变成一笔笔算账。这个怕是对的——如果例外是算出来的，它确实会侵蚀"该"。可陈伯那一句话不是算出来的，是缠出来、选出来的。康德只看见

了"算"这一种打弯，没看见"缠"出来的那种打弯。于是为了防住前一种，把后一种一起堵死了。

例外权在中国古人那里有一个更老的名字，叫"权"——经与权之辩。下一章讲朱熹与阳明时会回到它（12.3），第16章会把它当作松开堵一的第一把钥匙（16.2）。这里先记住一点：一条"该"若真是活的，它就得能在门口打一个弯，而且打了弯还记得回来。

康德在门口不肯打弯，是因为他把"该"放在了一切具体的人之上。那么，一个人在行善时心里涌起的那份不忍、那份热乎，他又放在了哪里？

◆ 11.3 "出于同情没有道德价值"：主体善被逐出核心

康德在《奠基》第一章里还举过一对例子（转述大意）：

有一种人，天性就富于同情，看见别人高兴自己就高兴，帮人对他来说是一件快乐的事。康德说：这样的行为合乎义务，也值得称赞和鼓励，但没有真正的道德价值。为什么？因为他是被自己的性情推着走的——这次他心情好、性情暖，就帮；哪天性情冷了，就未必。

另一种人，被自己的悲伤压垮了，对别人的苦难再也提不起一点同情，他的一切性情都死了。可他还是去帮人——不是因为想帮，而是因为该帮。康德说：这时候，他的行为才第一次有了真正的道德价值。

这对例子很多人读了心里发凉：难道一个乐呵呵帮人的人，反倒不如一个冷冰冰尽义务的人？

还是先站在康德最强的位置上。我们来设想一个桂花苑的晚上。这是我构想的场景。

社区网格员许静，那天从早上七点忙到晚上九点。七个工作群响了一天，系统里有三件事件要上报，她自己的孩子发烧在家，丈夫打了两回电话催她。她答应过陈伯，今天帮他把下个月的降压药从社区卫生站领回来。九点钟，她站在卫生站门口，累得一点都不想动，心里没有一丝"想帮人"的热乎，只有一句话："我答应过的。"她领了药，绕路送到 5 栋，敲门，递过去，转身就走，连陈伯的一句谢都没听完。

再看罗建国。他退休后闲着，最爱帮人。帮人对他来说是乐事：替楼下修个自行车，跟人唠半天；帮人搬个柜子，出一身汗，回家喝两杯。他帮人，是天性推着走的。

康德会说：那一晚的许静，比平日的罗建国，更能让人看见道德是什么。

这一句，发生学是认的。认在哪里？认在许静那一晚靠的东西上。她的性情那一刻是空的，热乎劲（用第8章的话说，攒着的那股内能）几乎见了底，可她还是去了。撑着她的，是"答应过的就要做"这一份沉淀——正是11.1里说的那种"本来就该"。康德在这对例子里看见了一件非常要紧的事：**善行不能只靠心情撑**。心情会起落，内能会见底，一个只在高兴时才帮人的人，在人最需要帮的时候——往往也是他自己最累、最烦的时候——就靠不住了。沉淀下来的"该"，就是在内能见底时还能托住人的那片土。这一点，康德说对了，而且说得比谁都狠。

不过，顺着康德自己的例子再往下问一句：那个被悲伤压垮、性情全死的人，他身上那份"该帮"，是从哪里来的？康德说，从理性来。可如果他一辈子从没帮过人，从没见过别人怎样帮人，从没在帮了人之后被谁看见过，他的性情死了的那一天，那份"该"还会托得住他吗？许静那一晚的"我答应过的"，背后是她当网格员这几年里，一回回答应、一回回做到、一回回被人记住，攒起来的厚度。悲伤的人还能伸手，恰恰说明他身上有一片早就沉淀好的土——康德拿来证明"义务先于经验"的例子，放在发生学里，正好是沉淀的证据。

可是，康德接着做了一件事：他把那份热乎——不忍、同情、帮了人之后的心安——从道德价值的核心里请了出去。按他的账，罗建国的乐呵呵算不进道德价值，许静如果那晚是带着心疼去的，那份心疼也算不进去；能算进去的，只有"出于义务"这一项。

本书第3章立过一个口径：善在一件事里有三个号位。落在对方身上那一头，叫客体善（陈伯拿到了药）；人与人之间一来一回的那一下，叫善行（许静敲门、递药）；在行善者自己身上显出来的那一头，叫主体善（不忍、心安、成了一个会伸手的人）。三者缠在一起，分开说只是在理念界做的假想切割。而且，"我"是最后才亮起来的那一位——主体善在最后显影，不是起点。

拿这个口径回看康德，会看到一件有意思的事。

康德有一半是对的。 他坚决不让同情当起点。同情、不忍、热乎劲，确实不能当善的起点：起点要是放在心情上，善就跟着心情起落。在这一点上，康德和发生学站在同一边，都反对孟子式的"把善放在心里先装好"。

可另一半，他走过了头。 发生学说主体善不是起点，是因为它最后才亮；康德却把它当成了一样不该进来的东西，干脆逐出了核心。不是起点，和不该存在，是两回事。

主体善最后才亮，亮了以后要做一件事：回写。

我们接着看许静那一晚。她递了药，转身就走。第二天早上，陈伯给她发了一条语音，声音有点抖："许啊，昨晚那么晚还跑一趟，你自己孩子还病着……"许静在上班路上听完，在路边站了一会儿。她说不清那是什么感觉——不是高兴，是一种很沉、很稳的东西，好像昨晚那一趟路，在她身上落了地。

这就是主体善在最后显影的那一下。它显影以后，回头改了许静身上那片场：下一回她再累、再不想动，答应过的事照样去做——可已经不全是"硬撑着做"了，里面多了一点"我知道那一趟在陈伯那里是什么分量"。她的"该"，因为这一下而厚了一层。

康德的框架里，这一下没有位置。在他的账上，许静那一晚的道德价值，在她出于义务去领药的那一刻已经结清了；第二天早上那一下心里的落地，顶多是一种附带的愉快，算不进任何东西。于是那份"该"永远只能靠理性一次次重新顶上去——每一回都像那晚一样，硬撑。康德给义务留的唯一一种情感，是对道德法则的"敬重"；可敬重是法则压在人心上的分量，是从上往下的，不是从做过的事里长回来的。

这一下回写，在三个号位之间走了一圈：陈伯拿到药，是客体善；许静敲门递药，是善行；第二天早上那一下落地，是主体善。主体善一亮，又回头改了下一次善行的样子——下回她敲门时，也许会多站半分钟，听陈伯把谢说完。三个号位不是三样东西，是一件事绕了一圈。

这就是"主体善被逐出核心"的后果：行善的人永远是一个执行者，不会成为一个"会伸手的人"。他每一次都要重新从法则出发，因为做过的事不能回写进他身上。

公道起见，要补一句：康德在晚年的《德性论》（《道德形而上学》的第二部分，1797 年）里也说过（转述大意），人有一种间接的义务去培养自己身上同情的情感，因为这些情感能帮人更好地尽义务。他并不是对同情一概冷漠。但即便如此，同情在他那里仍是"帮手"——帮义务去执行的工具，不是善在一个人身上显出来、又回头把这个人改成另一个人的那一头。

至于罗建国的乐呵呵，发生学也不全替他说话。他的帮人确实靠天性多、靠沉淀少，第5章那个沙河边的傍晚，落水后的头三十秒里，岸上十来个人中，乐呵呵的人也未必是先跳的那个。康德那一刀对他是有用的：光有热乎不够，还得有一片在热乎退去时托得住人的土。

所以，在这一节的问题上，按三个号位分谱：在客体善这一头，康德不让后果进来算账，守住了"不靠划算"；在善行这一头，康德只认"出于义务"的那一下，守住了"不靠心情"；在主体善这一头，康德把显影最晚的那一头当成了不该进来的东西，于是丢掉了回写——丢掉了善把一个人慢慢改成会伸手的人的那条路。

康德把善从后果和心情两头都撤了回来，钉在了意志的准则上。有一派正好反过来，把善整个押在了后果那一头。下一节，把两家放在一起看。

◆ 11.4　对照功利主义，保留康德的规范层

和康德几乎同时，英国的边沁（《道德与立法原理导论》，1789 年）、后来的密尔（《功利主义》，1861 年），立起了另一套伦理学：功利主义。它的意思大致是（转述）：一件事好不好，看它的后果；能给最多的人带来最大幸福的，就是对的。

功利主义有它朴素而有力的地方。还是拿沙河边的傍晚来看。一个不会游泳的人看见老人落水，热血一上头跳了下去，结果两个人都没上来——功利主义会说：你应该去找绳子、喊会水的人、打电话，那样救上来的可能更大。这话是对的。第5章讲人人算自己的亏损时，要分清两种算：算"我会损失什么"，和算"怎样救得上来"。后一种算，不但不堵善，还是善落地要的手艺。功利主义在这一点上比康德实在：它逼着人看对方那一头到底落没落到。

可功利主义把善放在了哪里?

放在了客体善那一头。善就是对方那里多出来的幸福、少下去的痛苦，加起来，比一比。善行只是让客体善发生的手段，主体善——行善者心里那份不忍、那份心安——在账上同样没有位置，或者只作为"行善者自己的一点快乐"，加进总账里和别人的快乐一起算。

我们来看一件小事。这是我构想的场景。

方婉在学校教数学，做事先算，是第6章那个"先评估再动手"的人。那年冬天，学校组织给山区学校捐冬衣。她算了一下：自己去商场买新衣服，一件两百；把钱直接转给公益机构，机构批量采购，一件只要八十。转钱，"救助效率"是自己买的两倍多。她转了钱，三分钟完成。同一周，她的儿子方小宇把自己穿小了的一件棉袄翻出来，拍掉灰，叠了两回才叠平，交给老师时还补了一句："这件很暖和，我穿了两个冬天。"

按功利主义的账，方婉做得更对：同样的钱，让更多孩子穿上了冬衣。这笔账没算错，客体善也确实更多了。可是方小宇那件棉袄里，有一样方婉那三分钟里没有的东西：他摸过、拍过、叠过，想过那个穿上它的孩子是什么样子。那一来一回——哪怕对方永远不会回信——在他身上显出了一点东西。功利主义的账，算得出棉袄的数量，算不出这一点。

这正是第8章九格里"善被数学最优化：高效而贫血"那一格的样子。效率不是错的，错在当效率成了善的全部，冗余的那一份——翻衣服、叠衣服、想一想对方——就被当成损耗砍掉了。

这样，三家放在一张表里，就看得清了。

善的三个号位	功利主义	康德	发生学
客体善（落在对方身上）	全部押在这里，算总量	不进道德价值，不靠后果	要落地，是三者之一
善行（一来一回的那一下）	是让后果发生的手段	只认"出于义务"的形式	主场，善最容易被看见的地方
主体善（在行善者身上显影）	当作一点快乐并入总账	逐出核心，只留"敬重"	最后亮，亮了要回写

两家吵了两百年：一家说看后果，一家说看动机。可放在这张表上，两家共享一个没说出口的做法：**都把缠在一起的善，钉在了一个号位上。** 功利主义钉在对方那一头，康德钉在行为的准则形式上。钉住了，就好算、好判、好讲道理；可善在三个号位之间来回走、最后回写到行善者身上的那条路，两家都切断了。

还有一个更隐蔽的共同点。两家都要求人在动手之前，先在心里过一遍：康德是先检验准则能不能普遍化，功利主义是先估算哪种做法后果最好。一个查形式，一个查后果，查的东西不同，查的位置却一样——都在动手之前，都在理念界。第6章讲堵三，说的正是这个位置：评估跑到了"做"的前面。两家吵的是"该查什么"，没吵过"该不该先查"。

到这里，是不是就该把康德整个推开？不是。站上第277号《人性发生学导论》第3章说过：康德的普遍化，是一个规范命题。这句话要单独拿出来说清楚，因为它是康德留给今天最值钱的东西。

什么叫规范命题？就是它回答的问题是："什么样的规矩，配被一群人共同立起来？"它不回答"善在一个人身上怎样发生"。

还拿罗建国来说。他开了三十多年车，交通规则他背得滚瓜烂熟：红灯停、绿灯行、不准超载、进站减速。这些规则告诉他什么是错的、什么是不许的，它们对每一个司机都一样，一条都不能因为"我今天赶时间"而打弯。这就是规范层：规矩要普遍，要对谁都一样，要经得起"如果人人都这样会怎样"的追问。一条规矩如果只对自己有利、一普遍就自己把自己取消，它就不配当规矩。一条规矩如果把某些人只当工具——比如让司机连轴转、不许上厕所——它就踩了"人是目的"的底线。用这两把尺子去量公共的规矩、单位的制度、平台的条款，康德的尺子今天依然锋利。何磊所在的平台按分钟计时、按差评扣分，拿康德那一句"不能仅仅把人当作手段"去量一量，就知道毛病出在哪里。

可是，交通规则没有教会罗建国开车。三十多年里，他学会的是另一样东西：下雨天在站台多停十秒，因为远处有个老太太正打着伞往这边小跑；看见一个背着大包的学生在后门犹豫，他就不急着关门；有一回一个孕妇在车上脸色发白，他把车停在路边，打了急救电话，整车人没有一个抱怨。这些都没有违反交规，可交规里一条也没写。它们是他在规矩框住的那条路上，和每一站的人缠在一起，一次次裁出来、一次次回写到手上的。

康德的规范层，就像交通规则：它管的是"什么不许"，管得对，管得要普遍。发生学管的是"善怎样在规矩里走起来"——那多停的十秒钟。两层不打架。出问题的地方，是把规范层当成了发生层：以为立好了一条对谁都一样的法则，善就会照着法则发生；以为一个人只要按法则推一推，就知道此刻该不该伸手。这一挪，规范命题就被当成了发生命题，门口的凶手、陈伯的"好着呢"、许静第二天早上的那一下落地，就都没地方放了。

把这一章收起来，按两层分谱：在规范层下，康德不是一个要被推翻的人，而是一个今天依然要用的立规矩的人——普遍化与"人是目的"，是量一切公共规矩的尺子；在发生层下，康德不是给出了善的起点，而是把一条沉淀型的路走到稳住时的样子，挪到了路的前面，于是选择的缝被推导填平，主体善的回写被逐出，那片场再也不长厚。

王德生说三道堵能解构康德（K5）。在康德身上，三道堵是一种很奇特的样子：他是堵二最坚决的敌人——他最不许人在善面前算自己的亏损，在这一点上，他比今天大多数人都站得高；可他的方案在形状上，又预演了堵一（普遍推导吃掉选择的缝）和堵三（行动之前先把准则放到理念界里检验一遍）。他用理性守住了"不算计"这一道闸，却在同一个动作里，把"缝"和"落地"一起关上了。

带 走 的 话

义务不是凭空降下来的起点，它是一条很长的沉淀走到稳住处的样子。康德把这份稳当成了先验，守住了"不算计"，也关上了缝和回写；他的尺子留着量规矩，善的路得另外走。

小　账

这一章里，善卡在哪一道堵：缝（门口的凶手：普遍推导填平选择的缝，形状同堵一）与落地（行动前先在理念界检验准则，形状同堵三）；人这一道，康德反而守得最严。

客体善、善行、主体善：客体善被康德撤出道德价值、被功利主义独占；善行在康德那里只剩"出于义务"的形式；主体善被逐出核心，最后显影的那一下没有回写的位置——断在主体善。

◆

12

第12章

朱熹与阳明

这一章的问题

宋明两位大儒，一位说要先把事物的道理一件一件格清楚，知在先，行在后；一位说良知自然知道善恶，知和行本来就是一回事。今天的人做事处处"先算清楚"，像朱熹；遇事又常说"凭良心"，像阳明。为什么这两条路，都没能让善在今天重新走起来？

◆ 12.1　朱熹 S→D→E：格物致知与堵三同构

方婉，中学数学老师，做事先算，前面几章见过（这是我构想的人物）。这一节讲她和她母亲的一年。这是我构想的场景。

方婉的母亲七十三岁，一个人住在离县城四十里的村子里。去年春天，母亲在菜园里滑了一跤，膝盖青了一大块，自己扶着篱笆站起来的，过了三天才在电话里顺口提了一句。

方婉放下电话就开始"研究"。她在手机里收藏了三十多篇讲老人独居安全的文章，建了一个表格，四个方案排成四列：接到县城来住；在村里请人照看；装摄像头和一键呼叫；自己每周回去一趟。每一列下面，她写了费用、风险、母亲的接受程度、对小宇学习的影响、对自己工作的影响，有几格还打了分。她网购了一个血压计、两张防滑垫，寄到村里。

表格改了七八版。每读一篇新文章，表里就多一行风险：接来住，怕母亲住不惯、整天闷着；请人照看，怕请的人不靠谱；装摄像头，怕母亲觉得被监视。风险一行比一行多，哪一列都不敢先动，因为不动就不会做错。每个周末，她都对自己说："再想想，想清楚了再定。"母亲在电话里倒是总说同一句话："你们忙你们的，有空回来吃顿饭就行。"方婉回答："妈，等我把方案定下来。"

到了秋天，方案还没定。一个周末，小宇吵着要去外婆家摘柚子，方婉才第一次在那件事之后回了村。她进门就看见，母亲把那两张防滑垫叠得整整齐齐，收在柜子顶上，说是"太新了，舍不得踩"。下午她陪母亲去菜园，走到后门，母亲的脚尖在门槛上绊了一下。那道门槛有一拃高，木头已经朽了一角。方婉站在那里愣住了：春天那一跤，多半就是从这里起的头。她那三十多篇文章里，没有一篇写到这道门槛。

那天傍晚，她借来锯子，和邻居一起把门槛锯低了一半，钉上一块防滑条。母亲在旁边看着，一直说"不用不用"，晚饭却多盛了半碗。

半年的表格，比不上一个下午。这件事要放到朱熹那里去读。

先把朱熹说对了什么写足。

朱熹为《大学》补了一段"格物致知"的传文，后世叫补传。大意是：人心本来都能知，天下的事物没有一件没有道理，只是道理还没有穷尽，所以知也还不完全；所以《大学》开头教人，一定要让学的人就着天下的事物，顺着已经知道的道理再往深处穷究，一直推到极处。"至于用力之久，而一旦豁然贯通焉，则众物之表里精粗无不到，而吾心之全体大用无不明矣"（朱熹《大学章句》补传）——用力久了，有一天忽然贯通，事物的里外粗细都照到了，自己心里的整体和大用也都明白了。

这条路有它非常对的地方。

第一，善需要知。不懂就伸手，常常帮倒忙。方婉要是一着急就把母亲接进县城的六楼，母亲多半住不惯；不弄清老人摔跤从哪里来，买再多防滑垫也是白买。朱熹要人先把事情弄清楚，是对一种莽撞的善的提防。

第二，他的序列排得极细。读书有次第，先读哪一本、后读哪一本，每天读多少、怎样读，他都讲到了。他说"论先后，知为先；论轻重，行为重"（《朱子语类》卷九〔待核卷次〕）。知在先，可是行更重，他并没有轻视做。

第三，他的"物"是实的。格物不是空想，是一件一件地去碰实在的事物，连洒扫应对这样的小事都在其中。他不许人凭一个念头就以为自己全懂了，这正是对后来"空疏"的提前防备。

朱熹这条路的读数。

照第 509 号第 15 章的读数，朱熹的格物之路是 S→D→E，再创型：先有摆在面前的物，看得见、有样子（S）；再一日一日、一件一件地格，排成一条有先后的差异序列（D）；最后，有一天"豁然贯通"，那些格来的东西在人身上缠成一团，成了自己的（E）。

第 509 号第 16 章给这条路做了体检，结论是：末格 E 半缺。物怎样显出来，有人管；序列怎样排，管得出色；可是纠缠怎样从显露与序列里长出来，朱熹给的三样依据——"用力之久"是一个量，"一旦"是一个时点，"吾心之灵莫不有知"是一个本有——没有一样落在显露和序列上。当一个人迟迟不贯通，朱熹最后诉诸"气禀"，人生来的清浊厚薄，也就是用纠缠解释纠缠。末格落空，就是陆九渊批评的"支离"：格了很多，每一样都懂一点，没有一样把它们系在一起。

与第三道堵同形。

本书第三道堵是：一个人在做行为抉择的时候，每一件事都先经过理性的计算和评估，评估与反馈被挪到了"做"的前面，停在理念界里，善就落不了地。

把方婉的表格和朱熹的补传并排放着看，两者的形状是同一个。

先在理念界把道理穷尽，再去行；这是朱熹路的次序，也是方婉的次序。方婉的三十多篇文章、四列方案、七八个版本，是一场认真的格物。她等的那个"想清楚了再定"，就是补传里那个"一旦豁然贯通"。

那个"一旦"为什么迟迟不来？因为方婉缺的不是道理，是她和母亲之间那一份缠在一起的东西：母亲舍不得踩新垫子的那份节省，门槛上那一角朽木，母亲那句"不用不用"和多盛的半碗饭。这些东西不在任何一篇文章里，也算不进表格里的任何一格。它们只在一来一回的做里长出来：回去，陪着走到后门，看见母亲绊那一下。纠缠不从格里来，正是第 509 号说的末格 E 半缺。

放到本书的善的三个号位上，这一年的样子是：对方那一头的善，被先估价了——哪个方案对母亲最安全，表格里算得清清楚楚；中间的善行，没有发生；行善者这一头，只剩下"我想过"，想了半年。这正是第三道堵的分谱：在路径与理念界这一组条件下，善行停在预先的评估里，不落地。

还要说清楚一点，免得冤枉朱熹。朱熹本人讲知行相须，讲行为重；他格的物里，有洒扫应对，有事亲。本书说的同形，不是说朱熹教人只想不做，而是说他这

条路的形状：评估在前，纠缠在末，而且末了那一格的来路没有交代。这个形状一旦离开朱熹本人的居敬和践履，交给一个忙碌的现代人，就会变成方婉的那张表：越格越细，越细越不敢动，"一旦"永远在下一版。

朱子学者会有一个很强的回应，要站在它最强的地方说。他会说：你冤枉了格物。朱熹的格物从来不只是读文章，事亲本身就是要格的物；方婉回村、陪母亲走到后门、看见那道门槛，这本身就是格物，而且是最好的格物。那个下午的"豁然"，正是用力之后的贯通，补传说的就是这个。

这个回应，本书接住一半。是的，如果格物把"回去做"也算在里面，那个下午就是格物。可是这样一来，格物的要害就不在"穷理"，而在做里有没有变化、做完有没有回头改：第 509 号第 16 章给朱熹路补式时说的正是这一点，纠缠能不能从显露与序列里长出来，要看序列里有没有足够的差异与反馈，同一个动作重复一千遍不算。方婉那半年的格，是同一个动作——查、比、改表——重复了七八版；那个下午的格，是一次真的碰面，碰出了一个表里没有的差异，碰完马上回写。两种都可以叫格物，形状却正好相反：前一种评估在前，后一种评估在后。朱熹的补传没有分这两种，只说了"用力之久"和"一旦"，于是在一个忙碌的人手里，最容易被走成前一种。

也要替方婉的表格说一句公道话。表格不是没用。锯了门槛以后，她回来翻表，发现"每周回去一趟"那一列的费用和时间，她算得很准，这些数字后来帮她排好了每月的班。评估本身是好帮手，错的只是它站在了哪里。

今天，这条路的形状到处都是。风控、预案、方案比选，凡事先出一份评估报告。第 7 章写到的周蔓，在公司里做的就是替人先评估。这些都不是坏东西。坏在位置：评估一旦挡在做的前面，又没有一个"做了再回来改"的口子，善就在理念界里打转。

用三原理说一遍方婉的那个下午。显露出来的东西——母亲在门槛上绊的那一下——和她在理念界里的那张表顶住了：表里没有门槛，门槛却在眼前。两样一顶，被推着改变的是路径：她不再"先定方案后行动"，而是先锯门槛，事后再说。改了以后有回写：她回家把表格删掉了一大半，只留下一行字——"每个月回去住一晚，走一遍家里的路"。评估还在，挪到了做的后面。

什么样的事会说明这里的读法错了？如果一个人把道理格得足够细，不经过一来一回的做，他和对方之间那份纠缠也自己"豁然"长了出来，善行随之落地，那么"格物致知与堵三同形"的读法就错了。

朱熹把善的道理放在了物上，要人先格后行。三百多年后，有一个年轻人照着他的话，对着亭前的竹子格了七天，格出了一场病。他后来把这条路整个翻了过来。

◆ 12.2　阳明 E→S→D：良知与习气同构，"自然"是练熟不是天然

许静，社区网格员，手机里装着七个工作群和一套"事件上报"系统，前面几章见过（这是我构想的人物）。这一节讲她三年里的两个晚上。这是我构想的场景。

三年前，许静刚当网格员不久。一个晚上九点多，她从 5 栋楼下过，听见楼上"哐"的一声，像是什么东西砸在地上，接着是孩子的哭声，哭得很急。她没有多想，三步两步上了楼，敲门。开门的是一个年轻妈妈，眼睛红着，说孩子把电饭煲碰翻了，烫着了手背。许静帮她打了冷水，冲了二十分钟，又陪她把孩子送到社区卫生站。回来的路上，她觉得自己干这份工作是对的。

上个月，也是晚上十点左右，她在 2 栋楼下，又听见楼上一声闷响，然后是一个女人在哭，哭声断断续续。许静的手已经掏出了手机。她点开"事件上报"，选"邻里纠纷"，再选"夜间噪音"，拍了一张楼道口的照片，填了楼栋号，提交。前后不到半分钟。

提交完，她站在楼下，手机屏幕的光还亮着，她才意识到：她没有上楼，没有敲门。

更让她自己吃惊的是那一刻心里的感觉。她不觉得自己冷漠。她心里很平静，甚至有一点踏实："按流程上报，最稳妥。这是尽责。"这个反应和三年前那一次一样快，一样不假思索，一样让她觉得"这就是我该做的"。

两个晚上，两种"自然"。哪一个是良心?

先把阳明说对了什么写足。

王阳明年轻时照朱熹的话格过竹子，七天，格出一场病。后来在贵州龙场，在极困顿的处境里，他悟到："始知圣人之道，吾性自足，向之求理于事物者误也"（钱德洪《年谱》正德三年条）。由此有了他一生的三个命题。

第一，心即理。不要只往外找道理，要把"我"放进去。徐爱问，事父的孝、事君的忠，难道不要到父、君身上去求道理吗？阳明答，这些都只在此心，"心即理也"（《传习录》上）。第 509 号第 17 章说，阳明看对的是：学做人这件事，先要有"这件事在我身上"的认定，没有这个认定，所有的次序都是外压。

第二，知行合一。"未有知而不行者。知而不行，只是未知"（《传习录》上）。知道了却不做，那就还不算真知道。这一句，是对本书第三道堵最早、也最有力的一次反抗。方婉那张表，在阳明看来就是"知而不行"——不是知道得太多，而是还没真知道。

第三，致良知，在事上磨练。良知不是放在那里供着的，要推到一件一件事上去。

这三条，本书都接住。阳明在今天仍然是一剂对症的药：对一个处处先算、算完不动的世界，他说，你那个"算"，本身就是没有知。

阳明这条路的读数。

照第 509 号第 17 章与第 20 章的读数，阳明讲学的惯路是 E→S→D，锚定型：先有良知，本心先主导（E）；良知一动，善就当下显出来（S），"见父自然知孝，见兄自然知弟，见孺子入井自然知恻隐。此便是良知，不假外求"（《传习录》上）；最后才轮到工夫的序列（D）。末格是 D：工夫有许多好名目，事上磨练、省察克治、必有事焉，可是先练什么、练到什么程度换下一步，阳明几乎不排。第 509 号的读法是：工夫无序列。后学一边走向狂禅，一边走向空疏，卡在的都是这一格。

注意阳明那句话里的例子：见孺子入井自然知恻隐。他拿来证明良知"自然"的，正是孟子那个三道堵都不在的现场（见 10.1）。孟子说端要扩，阳明说良知已足；第 509 号第 25 章的说法是，孟子的本心是种子，要长，阳明的良知是成品，要露。善被固定在三号位，行善者心里那一头，比孟子固定得更彻底。

"自然"是练熟，不是天然。

第 509 号第 20 章分出了两种自然。天然的自然，不需要经历：婴儿会吮吸，眼睛遇光会眨。熟成的自然，是走过一段很长的、费力的、常常笨拙的过程之后才有的：老师傅切肉，母语脱口而出，老司机倒车入库。熟成的自然有三个特征：出现之前有一段长路；出现之后不费力、不盘算，好像天生；它的形状随它长起来的那片土而变。

用这三条看许静的两个晚上。

三年前那一次敲门，是自然的。可它并不天然：她小时候在一个楼道里家家串门的老单位院子长大，邻居家孩子哭，大人都是先敲门；她刚当网格员，心里揣着"我来是帮人的"那股劲。这些东西沉在她身上，那一声"哐"一响，就带成了一个上楼的动作。

上个月那一次上报，也是自然的。它也不天然。三年里，她敲过很多次门。有一次被一个喝了酒的男人骂"多管闲事"；有一次被投诉"网格员夜里上门扰民"，写了检查；有一次敲门进去，调解到半夜，第二天系统里却显示"未按规定上报，流程不完整"，扣了考核分。反过来，每一次点"上报"，系统都会回一个绿色的"已受理"，月底统计里记一笔"及时处置"。一来一回，一次一次，这些结果回头改了下一次的起点。到了上个月，手比脑子先动，动的已经是另一条路。

其实，孟子自己的话里就藏着熟成的痕迹。良知、良能这两个词，本是孟子的："孩提之童，无不知爱其亲者；及其长也，无不知敬其兄也"（《尽心上》）。小孩子没有不知道爱父母的，等到长大一些，没有不知道敬兄长的。"及其长也"四个字，说的正是一段长的过程：敬兄不是生下来就会的，是在一家人一年一年的相处里长出来的。阳明接过这个词，把"及其长也"那一段省掉了，直接说"见兄自然知弟"。省掉的，正是熟成的那条路。

两个反应，五个特征一个不差：快，自动，说不出理由，有方向，难改。第 509 号第 21 章的判断，本书照引：良知与习气同构，都是一段经历沉进身上、固定了一条注意的先后、遇事"自然"显出一个动作的回路；区别有两重，一是谁来命名，二是经不经得起回写。同构而不同质。

为什么"良知天赋"在今天会指错地方。

如果良知是天然的，像阳明说的那样"不假外求"、人人本足，那么许静上个月没有上楼，只能有一个解释：她的良知被私欲遮住了。阳明的工夫，正是"去蔽"，胜私复理，把灰拂掉，镜子自己就亮。

可是许静没有私欲可去。她不是为了偷懒，不是为了自保，她心里想的就是"尽责"。她那个反应，是三道堵一回一回沉进她身上之后，长成的一种熟成的自然：上报是一套现成的逻辑，替她走了选择那一步（第一道堵）；2栋那户人家她不认识，对方不在她的场里，敲门的亏损被考核表预先标好了价（第二道堵）；该不该上楼，系统和检查早已替她先评估过了（第三道堵）。堵不只是挡在外面，它会沉进来，长成一个人的"自然"，而且这个"自然"摸上去，和良心一模一样。

所以本书说，善不是王阳明的良知天赋。这句话不是要拿走阳明说对的那一半——"这件事在我身上""知而不行只是未知"——而是要把他交给天的那一半要回来：良知是怎么来的？是沉淀来的。沉淀来的东西，也会被另一种沉淀顶替。把熟成的自然当成天然的自然，就只能把今天的冷漠归到"人心坏了"上去。本书的判词恰恰相反：今天善难发生，不是人心坏了，是缝、人和落地被堵住了，而且堵已经沉成了人的习惯。

这一节的判断，也按条件分开说：

在三道口子都开着的现场下（一声"哐"、一个就在楼上的孩子、来不及先算），阳明的"自然知"不是错的，而是看得准——三年前那一次敲门，确实快、确实不假思索，客体善、善行、主体善一口气走完。

在三道堵已经一回一回沉进人身上的条件下，"自然"不是良知在说话，而是练熟的堵在说话——上报替她走了选择那一步，对方不在她的场里，评估早被系统做完；客体善交给了工单，善行断了，主体善被"尽责"的踏实冒充。

在结果能回头照一照的条件下，良知不是天赋，而是一种经得起回写的沉淀——同样快、同样自动的两个反应，哪一个站得住，要等那句"要是有人敲一下门就好了"回来才分得出。

阳明学者会站出来反驳，而且反驳得很有分量。他会说：你把两件事混了。许静那一刻的"踏实"，根本不是良知，是私意，是"情识"冒充良知。明末的刘宗周就专

门警告过这种冒充（第 509 号第 21 章已列）。良知是是非之心，它不会把"不上楼"判成"对"；许静要做的，是在那一念上省察，把冒充者认出来。

这个反驳说中了一件事：许静那一刻的平静，确实不该被当成良知。可它恰好也把难处摆了出来：从里面看，冒充者和真的长得一模一样。快，自动，有方向，心里安。许静站在楼下的那半分钟里，她用什么去省察？用心里安不安？她心里是安的。用规矩？规矩说她做对了。阳明给的检验，是"心安"和"是非之心"；而本书要指出的是，这两样恰恰都是可以被沉淀改写的。三年的流程，已经把她的"安"挪了位置。要把冒充者认出来，只靠往里看是不够的，还得有一样从外面回来的东西。

怎样分良知和习气：经不经得起回写。

第二天上午，许静自己去了 2 栋。她敲开那扇门，是一个五十来岁的女人，丈夫跑长途货车不在家，儿子在外地读大学。那天晚上她一个人挪柜子，柜子倒了，压着了脚。她说："昨天晚上要是有个人上来敲一下门就好了。我一个人蹲在那里，不知道该给谁打电话。"

这句话，就是回写。它回头去问前一晚那个"自然"：那个上报，经不经得起这句话？经不起。那个三年前的敲门，经得起。第 509 号第 21 章给的第二重区别，在这里落了地：同样快、同样自动的两个反应，一个被结果回头一照，站得住；另一个被一照，就露了底。良知不是一个天生不会错的东西，它是一种肯让结果回头改它、改了以后还站得住的沉淀。

这正是阳明这条路缺的那一格。末格 D 空着，没有一套让结果回头改起点的工夫序列，"致良知"就只剩下一个方向，没有步子；而没有步子的方向，在今天会被系统的步子填满。许静的系统，恰恰有一套极细的步子：选类别，拍照，填楼栋，提交，统计。阳明不排的那一格，被流程排了。

用三原理说一遍。许静心里那个"尽责"的样子（显露），和那个女人一句"要是有人敲一下门就好了"所带来的真实的人（这件事真正缠着的那片场）顶住了。两样一顶，被推着改变的，是她的路径：从那以后，她给自己加了一步，凡是夜里有哭声的上报，提交之后再上楼敲一次门。这一步回写进她的下一次，她的"自然"开始一点点换形状。

什么样的事会说明本节的读法错了？如果能找到一种"自然知善"，它不依赖任何沉淀，也不随一个人在什么样的地方长大而改变形状，在许静这样被三年流程重新塑过的人身上，也照样一动不动地指着"上楼"，那么"良知与习气同构"的读法就错了，阳明的"天赋"就更近事实。

朱熹把善的道理先放在物上，要人先格；阳明把善放在心里，说它自然。两条路在今天都被流程接管了一格：一个被接管了"先评估"，一个被接管了"工夫的步子"。可是儒家并不只有这两样东西。在孟子那里，早就有一个专门对付"规矩把人吃掉"的字。

◆ 12.3　经权之辩：例外权的古代原型

先说罗建国的另一件旧事。这是我构想的场景。

二〇〇五年前后，罗建国还在开 3 路。公司有一条规定：非站点不得停车上下客。这条规定是对的，停车乱了，后面的车追尾，乘客也不安全。

一个下大雨的晚上，末班车。车过沙河桥，两站之间的路边，一个女人抱着孩子在雨里招手，孩子用一件雨衣裹着，她自己浑身湿透。下一站还有一公里多，那段路没有路灯。罗建国踩了刹车，开了门。

第二天，车队长把他叫到办公室。他写了一份情况说明：几点几分，在哪里，什么天气，乘客什么情况，停车多久，后面有没有车。车队长看完，说："下不为例。"没有罚款。过了一阵，队里开会，车队长专门讲了一句："雨夜末班车，两站之间有人招手，确有特殊情况的，停之前先打双闪，停完写说明。"

去年，罗建国碰见现在开 3 路的一个年轻司机，聊起这件事。年轻人笑了一下："罗师傅，现在不一样了。车上车外都是摄像头，系统自动识别违规停靠，自动扣分，月底直接从绩效里走，队长也改不了。"

罗建国问："那要是碰上那种晚上呢？"

年轻人想了一会儿："我会打电话报调度。调度说停就停。"

孟子的嫂溺。

《孟子·离娄上》里，齐国的辩士淳于髡问孟子："男女授受不亲，礼与？"孟子说："礼也。"淳于髡问："嫂溺，则援之以手乎？"嫂子掉进水里，要不要伸手拉？孟子说："嫂溺不援，是豺狼也。男女授受不亲，礼也；嫂溺援之以手者，权也。"

嫂子落水不伸手，那是豺狼。男女之间不亲手递接东西，是礼；嫂子落水伸手去拉，是权。

淳于髡接着问："今天下溺矣，夫子之不援，何也？"如今天下都在溺水，您为什么不伸手？孟子说："天下溺，援之以道；嫂溺，援之以手。子欲手援天下乎？"天下溺水，要用道去救；嫂子溺水，才用手。你想用一只手去救天下吗？

孟子还有一句话，和这件事是一对："执中无权，犹执一也"（《尽心上》）。把一个中点死死抓住、没有权，和抓住一个极端没有两样。他厌恶"执一"，因为它"举一而废百"。

第 509 号已经把经权之辨读过一遍，指出权守的是方向，不是路形，而且权的回写是"确认式"的：嫂溺援手之后，礼没有被废，只是更清楚了自己的边界。本书接住这个读法，再往前走一步：用三道堵来读。

经权之辩，是古人给"逻辑吃掉自由律"留的缝。

"男女授受不亲"是一条规矩，也是一套在大多数场合推得通的逻辑。按这套逻辑一路推下去，推到嫂子落水那一刻，结论就是：不伸手。这正是本书第一道堵的样子：逻辑把自由律吃了，纠缠、选择、激发那一串里，"选择"那一步被推导顶替了。

孟子的回答，是在规矩里面，给"选择"留一个位置，叫权。它不是废掉规矩，而是承认：规矩管得了一千次，管不了这一次；这一次，人得自己称一称轻重。"权"字本来就是秤锤，挪来挪去，是为了称准。这就是本书说的例外权：留一个说"这次算了"的位置。罗建国当年那位车队长的"下不为例"，就是这样一个位置。

再往下看，嫂溺这个例子里，另外两道堵也都是开着的。

是"嫂"，是一家人，就在我的场里。孟子分得很清楚：嫂溺援之以手，天下溺援之以道。手只够得着场里的人。这说明古人知道，权要有人，对方得在我的场里，手才伸得出去。罗建国那一车人，雨里那个女人，在那条他开了三十六年的线上，是在他的场里的。

是"溺"，是当下，来不及先评估。权必须当场用，事后再说。罗建国是先停车、后写说明的。评估跟在做的后面，正是评估本来的位置。

所以，经权之辩可以读作三把钥匙在古代的一个合体：有缝（权）、有人（嫂）、评估在后（溺）。这是例外权的古代原型。

古代原型的两处局限。

但这个原型，有两处是今天不能照搬的。

第一处，谁有资格行权。《论语·子罕》说"可与立，未可与权"，权排在共学、适道、立之后，是最难的一级。到了宋代，程颐认为汉儒讲"反经合道为权"，开了权变、权术的口子，于是说："权只是经也。自汉以下，无人识权字。"（朱熹《论语集注·子罕》引程子）朱熹在同一处说程子驳得对，又补了一句：拿孟子"嫂溺援之以手"来推，"权与经亦当有辨"——他没有把权完全并进经里。可他把权交给谁？《朱子语类》里有一句："所谓经，众人与学者皆能循之，至于权，则非圣贤不能行也。"（卷三十七〔待核：据研究文章转引，未核原书〕）他们的担心是真的：人人都说"我在行权"，规矩就没了。可是这一收，权就只留给了圣贤，能说"这次算了"的人越来越少。这和本章 12.1 读出的朱熹路的形状是一致的：越来越细的道理，越来越前的评估，越来越窄的缝。

今天的问题，恰恰不在"人人乱行权"，而在"没有人能行权"。那位年轻司机说"队长也改不了"，说的就是：权不在贤者手里，也不在普通人手里，权被系统收走了。他唯一能做的，是把选择再往上交给调度。缝不是被一个坏人堵上的，是被一套很好的、很细的规矩一层层填上的。

第二处，权行过以后怎么办。古人的回答多半是"下不为例"：这一次是例外，例外不记入经。第 509 号说权的回写是确认式的，礼不改，只是边界更清楚了。这一点对古代的礼是对的。可是今天的规矩是一套会自己运行的系统，它不会"明白自己的边界"，除非有人把例外写进它的记录里。罗建国那份情况说明，和车队长后来那句"先打双闪，停完写说明"，正是这一步：例外留下了痕迹，痕迹回头改了规矩，规矩给下一个雨夜预先留了一道缝。今天的例外权要成立，不能只有"这次算了"，还得有"算了之后留一笔，让规矩知道"。这一步，第 16 章讲评估后置与回写痕迹时会细说。

本节的判断，也按条件分开说：

在规矩与逻辑这一组条件下，权不是破坏礼，而是礼给善留的那道缝——没有这道缝，礼推到尽头就是"嫂溺不援"。

在场这一组条件下，权不是对谁都能用，而是只对场里的人成立——"天下溺"伸不出手，嫂溺才伸得出手；今天要行权，先得让对方进到场里来。

在评估这一组条件下，权不是事前批准的特例，而是当场的称量加事后的留痕——只有事前批准，它就又成了一条规矩；只有当场没有留痕，它就留不下来，下一个雨夜还得重新撞一次。

什么样的事会说明这一节的读法错了？如果一套完全没有例外位置的规矩，长期运行下来，在"嫂溺"一类的时刻也能让人及时伸手，而且不比留了例外的那一套少，那么"经权是例外权的原型、无权则善无缝"的读法就错了。

带 走 的 话

朱熹要人先格后行，格物致知和"评估挡在做前面"是同一个形状；阳明说良知自然，可"自然"是练熟的，堵也能练熟成一个人的"自然"。孟子的"嫂溺援之以手"，是古人给规矩留的缝；今天要的，是让普通人也有这道缝，并且让缝里发生的事回头改规矩。

小　账

这一章里，善卡在哪一道堵：12.1 朱熹路与堵三同形（评估前置、停在理念界，末格纠缠半缺）；12.2 三道堵沉淀为习气，与良知同构；12.3 经权之辩是三道堵的反面——有缝、有人、评估在后——今天的局限在于权被系统收走、例外不留痕。

客体善、善行、主体善，谁显了，谁断了：方婉那半年，客体善被先估价，善行没发生，主体善只剩"我想过"，门槛那个下午三样才一起显；许静上报那一晚，客体善交给了工单，善行断了，主体善被"尽责"的踏实冒充，第二天的回写才让它真正亮起；雨夜那一停，客体善（母子上了车）、善行（停车开门）、主体善（他愿意写那份说明）都显了，今天的年轻司机那里，善行被交给了调度。

◆

第　五　编

六路径：善怎样重新走起来

编　序

善没有一条固定的路。三个方程在三个维度之间轮流起手，走出六条路径。第十三章讲沉淀型与锚定型，第十四章讲倒逼型与原型型，第十五章讲进入型与再创型；每一条都在一道或两道堵上松开一处。

13

第13章

沉淀型与锚定型

这一章的问题

第四编用三章拆了五位思想家：孟子把善放在心里，荀子放在模子里，康德放在理性的法则里，朱熹放在格物的路上，阳明放在良知里。拆完以后，剩下一个更要紧的问题：如果善既不是现成的心，也不是先验的法，那它怎样重新走起来？六路径的前两条，都是从"场"起步——从一群已经缠在一起的人起步。桂花苑就是这样一片场：住了二十多年的老邻居，谁家几口人、谁几点下楼，彼此都清楚。可这几年，这片场里的善偏偏很难发生。场明明是厚的，善为什么不动？厚土要怎样才能长出东西来？

◆ 13.1　E→D→S 沉淀型：桂花苑的厚土等点火

适用处境

先说这条路在什么时候走得通。站上《六路径方法论》专栏给沉淀型定的适用处境是：场已经厚到饱和，差异序列却还没有被某一个具体的差异点亮。翻成日常话：人和人已经泡在一起很久了，熟到不用介绍，可是还缺一件事——一件足够清楚、足够具体、让大家一下子都看见的"不一样"。

桂花苑正是这样。

这是我构想的小区。它建于上世纪九十年代末，原先是县里几家国营单位的宿舍，后来房改卖给了个人。三十来栋楼，大多是六层，没有电梯，楼和楼之间种着桂花树，九月一到，整个小区都是甜的。老住户占了一大半。罗建国在 3 栋住了二十六年，他开 3 路公交那些年，这个小区里一半的人坐过他的车，他能叫出很多人的小名。陈伯在 5 栋一楼住得更久，小区建好他就搬进来了，老伴在世时，楼下那块小菜地年年种辣椒，邻居路过随手摘几个是常事。网格员许静手里有一张全小区的住户表，哪家有老人、哪家孩子在外地、哪家刚生了二胎，她心里都有数。

这片场厚不厚？厚。可罗建国这几年常说一句话："现在不敢管闲事了。"小区里老人摔了、两口子吵架吵到楼道里、谁家水管漏到楼下，大家知道，大家也议论，可很少有人上门。第5章讲过沙河边那个傍晚，岸上十来个人里，就有好几个桂花苑的熟面孔。

厚土为什么不长东西？

这里先要分清一件事：厚土本身不会自己长出善来。沉淀型这条路的意思，是场先主导——人先泡在一起，泡得足够久——然后要等一个足够清楚的差异进来。差异一进来，在厚土里就能引出一次完整的显露；在薄土里，同样的差异可能什么也引不出。专栏说这条路的本质是"耐心"。耐心不是干等，是知道自己在等什么：等的不是一个好人出现，是一个差异出现。

日常案例：周三车

我们接着设想。那年开春，桂花苑东门外那个开了二十多年的菜市场，要搬到城南新区去了。新市场离小区四站路，没有直达的公交，走路要四十分钟。

这件事一宣布，小区里议论了好几天。年轻人无所谓，手机上下单，菜送上门。可小区里有一群老人，买菜是他们一天里最重要的一趟出门：挑一挑、问一问、跟摊主唠两句、遇见熟人站一会儿。市场一搬，这一趟出门就没了。陈伯七十八了，膝盖不好，走四十分钟去买一把青菜，是走不动的。

这就是那个"足够清楚的差异"。它不是谁的道理，不是谁的号召，是每个老人每天都要撞上的一件具体的事：昨天下楼走五分钟就有菜，今天没有了。

市场搬走后的第一个周三，罗建国骑着他那辆电动三轮车去新市场买菜。出门时经过 5 栋，陈伯正坐在门口的小板凳上晒太阳。罗建国随口问了一句："老陈，要带点什么不？"陈伯愣了一下，说："带两个土豆、一把芹菜吧，我给你钱。"

就这么一句。

第二个周三，罗建国出门前，陈伯已经在门口等着了，手里攥着一张写好的单子。单子上除了陈伯自己要的，还有 4 栋龚奶奶托他带的一块豆腐。罗建国把单子揣进兜里，车斗里多放了两个布袋。

第三个周三，罗建国的三轮车斗里坐着陈伯。陈伯说想自己去挑，罗建国说那你坐稳了。到了市场，陈伯在菜摊前站了很久，跟卖菜的讲价，挑得很慢，罗建国就在旁边抽烟等着。回来的路上，陈伯说了一句："好久没这么挑过菜了。"

到了第五、第六个周三，三轮车坐不下了。3栋有一个开了几年网约车的年轻人，周三上午正好不出车，就开着自己的车跟在三轮车后面，又带上三个老人。方小宇那学期周三下午没课，跟着去帮老人拎袋子，回来时认得了七八个原先只知道"住几栋"的爷爷奶奶。不知道是哪个孩子先叫起来的，小区里开始管这个叫"周三车"。

注意这里发生了什么。

没有人开会商量过"我们要建一个老人买菜互助机制"。没有人排值班表，没有人在群里发倡议，也没有人统计"本月帮扶老人多少人次"。周三车的样子，是一层一层显出来的：先是一句顺口的"要带点什么不"，再是一张单子，再是一个坐进车斗里的人，再是一辆跟在后面的车，再是一个有了名字的周三。每一层都接着上一层，每一层你中途停下来看，都只是这条显露路上的一个截面——第一个周三看，它只是"罗建国顺手带了两个土豆"；第六个周三看，它已经是"桂花苑的周三车"了。

为什么一句顺口的话能长成这个样子？因为土厚。罗建国敢问那一句，是因为他认得陈伯二十多年，知道陈伯不会觉得被冒犯；陈伯敢应那一句，是因为他坐过罗建国的车，知道这个人不会嫌麻烦，也不会到处说"我帮了老陈"。那个开网约车的年轻人肯跟上，是因为他小时候也被陈伯老伴塞过辣椒。差异一进来，在这片缠得很深的土里，几乎不用推，就引出了一次完整的显露。

拿同一个差异放进一片薄土里试试。城南新区有一个刚交房两年的商品房小区，住户互相不认识。菜市场离得也远，小区里很快有人建了一个"社区团购群"，下单、拼团、次日自提。菜是到了，老人也能买，客体善一点没少——可是人和人之间，什么也没有来回。没有谁问谁一句"要带点什么不"，也没有谁在菜摊前慢慢挑了一回菜。团购群把这个差异用最有效率的方式消化掉了，消化得干干净净，不留一道缝。这是第4章那道堵的样子：一件本可以让人和人缠得更深的事，被一套推得很顺的流程顶替。这里不是说团购不好，是说同一个差异，落在不同厚度的土里，长出的东西完全两样。

它为什么会长下去：两维顶住，第三维改形，再回写

用第16章要细讲的三原理，可以把周三车看得更清楚一点。菜市场搬走，是一个新的差异；桂花苑那群老人几十年下楼买菜、挑菜、唠嗑的日子，是一片缠得很深的场。差异和场顶住了：场里的老人还要那一趟出门，差异却把那一趟出门拿走了。两样顶着，被逼着改形的，是第三样——小区里人和人来往的样子。原来是"各自下楼、在菜市场碰见"，现在被逼成了"一辆三轮车、一张单子、一个周三"。

改了形，还要回写。周三车开了四五个月以后，那年夏天，桂花苑因为管道改造停了三天水。要是在往年，这种事大多是各家自己扛：年轻人买几桶水扛上楼，老人只能等。可那一回，第二天一早，罗建国的三轮车上已经码着十几桶水，开网约车的年轻人跟在后面，方小宇和几个孩子负责敲门问"要不要"。没有人组织。周三车那几个月攒下来的熟、那条大家都知道的"有事找三轮车"的路，被停水这个新的差异一碰，又引出了一次显露。

这就是回写：周三车改了这片场，改过的场再碰上下一个差异，长出来的东西就更快、更完整。沉淀型这条路走对了，土会越走越厚。站上专栏说这条路是长周期的，急不来；周三车从第一句"要带点什么不"到有了名字，走了两个月，到停水那三天"不用组织"，又走了好几个月。一条沉淀的路，量它的单位是季节，不是星期。

旁边的人能做什么：护土，不造样子

许静是网格员，周三车开起来以后，她是最早知道的几个人之一。她可以做什么？

最容易做、也最容易做坏的一件事，是把它"报上去"：拍几张照片，写一段"我社区创新开展老年人助购服务"，填进系统里。这件事一做，周三车就从一件邻里之间顺手的事，变成了一项"服务"，有了名头，就会有人来问人数、问频次、问能不能推广——后面 9 栋那一幕，就是这样来的。

许静后来做的是另一件事。她没有报，只是在入户登记时，碰到新搬来的租户家里有老人，就随口提一句："周三上午 3 栋罗师傅去新市场，你家老人要是想去，到 5 栋门口等着就行。"她不替周三车立样子，只替它把土的边界往外推一推——让一个原本不在这片场里的人，知道这片场在哪里、门在哪里。这一下，正好落在那个评估指标上：场的边界还在动。

护土和造样子的分别，就在这里：造样子是把已经显出来的东西搬到别处去复制，护土是让更多的人进到土里来，至于土里将来长出什么，由差异和人来定。

和三道堵对照

周三车为什么能绕开三道堵?不是因为桂花苑的人比别处的人心好,是因为这条路的次序本身,在三个地方都留了口子。

先说"人"。第5章说,人人算自己势能的最小亏损时,对方不在任何人的场里。可陈伯本来就在罗建国的场里——二十多年的熟,不是那一刻才建起来的。厚土的意思,就是对方早就在场里了。

再说"落地"。罗建国问那一句之前,没有评估过"这件事值不值、会不会惹麻烦、能坚持多久"。他是在走去三轮车的路上,看见了陈伯,顺口问的。做在前面,评估跟在后面——第三个周三陈伯说"好久没这么挑过菜了",那才是第一次"评估",而且是陈伯替他评的。

再说"缝"。周三车没有规则。今天三轮车坐不下了,就有人开车跟上;哪个周三罗建国腰疼,那周就有人说"我来"。没有规则,就到处是缝;每一道缝里,都有一个人在那一刻缠进来,选一选,带出下一步。

评估指标:场的边界还在不在动

一条沉淀型的路走得对不对,怎么看?专栏给的指标是:场的边界是否仍在缓慢扩张,人是否还在接触新的材料、新的对话者。

放到桂花苑,这个指标可以翻成一个很朴素的问题:这个月,有没有一个原本叫不出名字的人,被叫出了名字?

周三车开起来以后,这个问题的答案是"有"。方小宇认得了七八个爷爷奶奶;开网约车的年轻人第一次进了 4 栋龚奶奶的门;陈伯在新市场认得了一个卖豆腐的摊主,那摊主后来每周三特意给他留一块嫩的。场的边界在往外走:走到了新的人,走到了新的地方,走出了新的话。

这里要说清楚一句:这个指标是拿来"看"的,不是拿来"计"的。没有人该去统计"本月新认识人数",更不能拿它去给哪栋楼排名。它是一双眼睛,不是一张表。一旦变成表,事情就走到第14章要讲的那种失败里去了。

失败模式一:把停滞当成发酵

专栏说,这条路最难辨认的地方,是"发酵和停滞外观相同"。两者看上去都是"没什么动静",区别只在场的边界还在不在动。

回头看周三车出现之前的桂花苑。那几年，小区里的老住户常说："我们这里人情味厚，真有事自然有人管。"这句话听上去像是在发酵——土厚着呢，等着就行。可是拿那个指标量一量：陈伯老伴去世这三年，有没有一个新的人走进过他家门？没有。小区里新搬来的租户、何磊这样每天进进出出的外卖骑手、方婉这样两年前才搬来的人家，有没有被哪一个老住户叫出过名字？很少。业主群里每天说话的，还是那五六个人，说的还是停车、物业费、楼道堆杂物那几件事。

场还是厚的，可它的边界三年没动过。这不是发酵，是板结。土厚而不动，就像一块放久了的面团——外面看还是那一团，里面已经不发了，越放越硬。这时候说"等着就行"，是把停滞当成了发酵。等下去，等来的不是点火，是第5章那个沙河边的傍晚：头三十秒里，岸上站着好几个熟人，熟人和熟人之间也都在算。

失败模式二：土还没厚，就急着做样子

另一种失败，方向正好相反。专栏说：场还没饱和，就强行去做出一个样子来，路径就退化成了第四条（原型型），出来的东西既不厚，也不锐。

我们设想这样一幕。桂花苑的周三车有了点名气，街道来人看过，觉得是个好经验，要在全街道推广。许静接到通知，要在小区新建的 9 栋——一栋刚盖好、住的大多是租户的楼——也搞一个"邻里互助买菜点"。她挂了牌子，排了一张"志愿者轮值表"，在群里发了倡议。第一周来了两个人，第二周来了一个，第三周牌子还挂着，人没了。

不是 9 栋的人心不好，是 9 栋的土还太薄：住户之间不认识，彼此还不在对方的场里，这时候一个"买菜点"的样子立起来，底下没有东西托着。周三车之所以是周三车，不是因为它有一个"周三"、有一辆"车"，是因为它底下有二十多年的熟。把样子搬过去，土搬不过去。

其实，"急"在周三车自己身上也差一点发生过。第三个周三过后，有两个星期，车斗里还是只有陈伯一个人。罗建国心里有点不是滋味：这么好的事，怎么没人跟？他动过一个念头，想在业主群里发一条："每周三上午免费带老人去新市场，有需要的报名。"消息都打好了，他看了两遍，又删了——不是想通了什么道理，是觉得"发出去像是我在显摆"。后来回头看，幸好没发。那条消息一发，周三车就成了"罗建国组织的活动"，来的人是冲着"报名"来的，不来的人有了一个"我没报名"的理由；它会更早有个样子，可底下的土是空的。那两个星期看上去什么也没发生，

其实龚奶奶在跟陈伯打听，开网约车的年轻人在算自己周三上午有没有空——差异正在土里慢慢走，只是还没显出来。等不得这两个星期的人，往往就是把发酵当成了失败、急着去造样子的人。

这两种失败，一个是土厚而等错了，一个是土薄而急错了。专栏把后一种的风险叫作"发酵期焦虑"：差异还没自然出现，就急着行动，反倒破坏了场里正在慢慢攒着的那股劲。

这条路的老名字

沉淀型这条路，前面两章其实都碰到过。第10章说，孟子的路读出来是E→D→S：先有一个人泡在人群里，"乍见孺子将入于井"那一下的差异进来，"怵惕恻隐之心"显出来——这是一条沉淀型的路，只是孟子把显出来的那颗心，说成了本来就在的"端"。第11章说，康德看见了这条路走到头时那个稳住的"该"，把它挪到了路的前面。两家都站在这条路上，又都把路的一部分说成了现成的。周三车做的，是让这条路重新走一遍：不预设善心，也不预设义务，只是土厚着，差异来了，善一层层显出来。

所以，这一节的判断按土的三种状态分谱：在厚土而边界在动的地方，善不是等一个好人，而是等一个足够清楚的差异；在厚土而边界不动的地方，善不是被土托着，而是被土压着——熟人之间也在算；在薄土的地方，善不是靠立一个样子就能来的，而是要先让人进到彼此的场里。

可是，周三车的那个差异——菜市场搬走——是一件全小区都撞得上的公共的事。很多时候，没有这么清楚的公共差异；土厚，可是散，大家都知道陈伯一个人住、膝盖不好，可谁也不知道从哪里下手。这时候，就要换一条路：先抓住一个具体的点。

◆ 13.2　E→S→D 锚定型：认领陈伯当锚点

适用处境

锚定型这条路，和沉淀型一样，也是场先厚。不同的是：场厚了，人却需要一个具体的入口，才能把劲聚起来。专栏说，这条路适合"需要具体入口才能聚焦"的人——先抓住一个具体的样子，再让差异围着它一步步走下去。

谁是这样的人？方婉就是。

第6章写过方婉：中学数学老师，做事先算。同事请她帮忙，她先在心里过一遍"占多少时间、会不会变成惯例、对方以后会不会总找我"。她不是冷，她是一个评估先行的人——这正是堵三的主角。那个拎着米上楼的傍晚，她看见了陈伯，也算了一遍，最后没有上前。

这样一个人，要她"做个好邻居""多关心身边的老人"，她是动不起来的。这类话太大、太散，她一听就开始评估：关心到什么程度？每周几次？万一老人有事是不是我的责任？评估一圈下来，一件事也没做。

可是，如果入口是具体的——小到不用评估——她就有可能走进去。

日常案例：认领一块表

这是我构想的场景。

方婉一家住 5 栋 302，陈伯住同一栋的一楼，楼上楼下。5 栋一楼架得高，进门要上七级水磨石台阶；进门那盏楼道灯，第1章已经说过，是罗建国换上的，这里不再说。方家和陈伯之间，是从一块表开始的。

那学期，方小宇的学校搞了一个"认领一棵树"的活动：每个班认领校园里的一棵树，给它挂牌子、浇水、记录长了多少。方小宇很上心，天天回家讲他们班那棵香樟。

有一天放学，他进门就说："妈，我们认领陈爷爷吧。"

方婉差点笑出来："人怎么认领？"

方小宇说："就跟认领树一样啊。每天看看他。"

原来他上楼经过一楼，陈伯家的门开着，陈伯坐在门边一张小桌前，戴着老花镜，手里一只放大镜，桌上铺着一块白布，白布上摊着一堆比米粒还小的零件。方小宇在门口看了好一会儿，陈伯抬头看见他，招手让他进去，说这是一块老怀表，是他师父留下的，拆开了要洗油，一天装回去一点。陈伯年轻时是县里钟表店的修表师傅，退休这么多年，还在帮老同事修旧表（这是我给陈伯构想的身世）。

方婉没当真，随口说："那你每天放学，在一楼停五分钟，看陈爷爷装一点。"

这就是锚点。它小到几乎什么都不是：每天下午四点多，在一楼那张小桌边站五分钟，看一块拆开的表一点点装回去。

我们看看这五分钟里有什么。头几天，方小宇看见的只是白布上一堆亮晶晶的碎东西。后来，陈伯用镊子夹起一个齿轮，让他凑到放大镜底下看：齿轮边上一圈细牙，大轮的牙和小轮的牙一个咬一个。第五天，陈伯把装了一大半的机芯贴到他耳边，叫他别出声。屋里很静，起先什么也听不见；过了一会儿，耳朵里有了一点极轻的"嗒"；再一会儿，"嗒、嗒、嗒"连成了一串，一下和一下之间隔得一样长。"走了。"陈伯说。那一串"嗒"是在一片安静里一点点显出来的：先是"好像有声音"，再是"是一下一下的"，再是"一下一下隔得一样长"，最后是"表走起来了"。声音一下接一下，就是它排成的那串差别；它能显出来，又是因为方小宇的耳朵已经和这块表缠上了——他看着它一个零件一个零件装回去，知道它前几天还是一堆碎东西，知道陈伯说过"这是我师父的表"。换一个没在这张小桌边站过的人，把表贴到耳边，听见的只是"有点响"；方小宇听见的，是"它活了"。那一下一下的先后、一层层显出来的"活了"、孩子的耳朵和老人的表缠在一起，是同一件事。

锚定型的次序就在这里：场先厚（同一栋楼，楼上楼下，陈伯一家二十多年的样子大家都知道），接着一个具体的样子先被点亮（那张小桌、那块拆开的表），然后差异才围着它一步步走出来。

差异是怎样走出来的?

认领后的第九天，方小宇放学走到一楼，陈伯家的门关着，小桌也没摆出来。他敲了两下，里面应了一声，过了好久才有动静。他跑上三楼跟妈妈说。方婉的第一反应还是算：会不会只是老人想歇一天？贸然去打扰合不合适？可这一回，入口太小了——只是下两层楼，敲一下门。她没算完，已经被儿子拉着下了楼。

陈伯来开门，说昨晚没睡好，早上起晚了，身上没劲，饭还没做。方婉看见桌上摊着降压药的说明书，字小得像蚂蚁。她没多问，上楼下了一碗挂面，卧了个蛋，端了下来。陈伯吃完，精神回来一点，指着白布上那块表说："还差最后两个轮子。"

就这一件事，差异开始往外走了。下一周，方小宇把自己那块摔坏了、妈妈说"不值得修"的电子表拿了过来。陈伯修不了电子的，可他打开后盖，给方小宇看里面那块小小的电路板，又指着那块已经走起来的老怀表，讲一个靠电池、一个靠发条，一个齿轮一个齿轮地讲给他听。

再往后，事情就一件接一件了：方小宇每个周末下午去陈伯家"学修表"，其实大部分时间是听陈伯讲以前县城的事；方婉用大号字把陈伯降压药的说明书抄了一份，贴在他冰箱上；陈伯给方婉家那台用了十几年的挂钟上了油，那钟停了两年，又走起来了。

这一串差异，是从那张小桌、那块表出发，一步一步自然延伸出来的。没有一样是事先计划的。而且注意它是两头走的：方家给陈伯端面、抄说明书，陈伯给方小宇讲齿轮、给方家修钟。陈伯不只是一个"被认领"的老人，他也在给。

那方婉呢？大约两个月后的一个傍晚，她下班上楼，走到一楼，脚步自己慢了一下，往陈伯门里看了一眼——小桌摆着，人在。她自己都没意识到，这一眼已经不是儿子交代给她的任务了。又过了些天，她下楼时在楼道里看见陈伯拎着一袋垃圾，她没算，伸手就接了过来。走出几步她才反应过来：刚才那一下，她一点都没评估。

这就是主体善最后才亮的那一下。方婉不是先成了一个"会伸手的人"，才去认领陈伯的；她是在这一串从锚点出发的来回里，一点一点被改成了一个会伸手的人。第6章说她是堵三的主角——事事评估在前。锚定型没有跟她讲道理，也没有要她改掉评估的习惯；它只是给了她一个小到不必评估的入口，让"做"先走了起来，评估自然就落到了后面。

它为什么会长下去：锚点顶住了评估

方婉被改成一个会伸手的人，用三原理来看，是哪两样顶住了？

一头是那张小桌、那块表——一个非常具体、每天下午准时摆出来的样子。另一头是方婉身上那一套习惯：凡事先在心里过一遍，在理念界里把利弊、责任、后果估清楚，再决定做不做。第6章说，堵三就是显露和理念界顶住，被逼着改的是路径的组织。平时，理念界总是赢：事情还没显出样子，评估已经把它否掉了。可锚定型把次序倒了过来——样子先亮。门关着、小桌没摆出来的那个下午，具体的样子（一扇关着的门）已经站在眼前，评估还没来得及跑完，人已经下楼了。

两样顶着，被逼着改形的是第三样：方婉做事的路径。原来是"评估—决定—执行"，现在变成了"看见—做—事后才想一想"。评估没有消失，只是挪到了后面。

然后是回写。第一次下楼，是被儿子拉下去的；端完面回到楼上，她才评估了一下："其实也没什么麻烦。"这一句事后的评估，回头改了下一次的起点：第二次再

有事，她犹豫得短了一点；到了楼道里接过那袋垃圾时，评估干脆没有出场。专栏说锚定型是中周期的路，比沉淀型快，可也要好几个月。方婉从第一次下楼到不再先算，走了差不多一个学期。

锚点那一头：陈伯身上发生了什么

锚定型最容易被讲成"方家怎样帮陈伯"。可是锚点不是一根钉在地上的木桩，它自己也是一个在发生的人。

陈伯老伴走后这三年，他的日子是收着过的：白天坐在门口晒太阳，晚上早早睡下，那堆修表的零件一年比一年动得少。他不缺吃穿，儿子每月打钱，社区也上门量过血压。客体善一样不少，可他身上那一份"我还能给"的东西，三年没有被谁接过。

方小宇第一次捧着那块电子表来的时候，陈伯其实修不了。可他指着那块老怀表讲起来时，手是稳的，话是多的，讲到擒纵轮怎么一格一格地放走发条的劲，眼睛都亮了。后来，他每天下午四点半前，先把小桌和放大镜摆到门边，门也敞着——他知道楼上有个孩子放学要经过。

这一点非常要紧：锚点被认领了，锚点也在认领。陈伯不只是那张被看的小桌，他也在把小桌摆出来给人看。差异链之所以能两头走，是因为锚点本身不是一样东西，是一个人；他身上的主体善，在"给"的时候也显出来了。下一节要讲的失败，几乎都是从忘了这一头开始的。

评估指标：差异链还在不在延伸，锚点还在不在兴趣中心

专栏给锚定型的评估指标有两条：从锚点出发的差异链条，是否还在自然延伸；锚点是否还处在人的兴趣中心。

放到方家和陈伯这里，可以翻成两个日常的问题。

第一个：这个月去陈伯家，有没有带回来一点新的东西？新知道了陈伯的一件事，新学了一样手艺，新认识了一个来找陈伯修表的老同事——这都算。如果每次去都是那五分钟："吃了没？""吃了。""身体还好？""还好。"然后就走——差异链就停了。

第二个：方小宇还想不想去？是他自己放学就往一楼那张小桌跑，还是变成了妈妈提醒他"今天还没去看陈爷爷"？锚点在兴趣中心时，人是被它拉着走的；锚点离

了兴趣中心，就变成了一件要完成的事——那时候，它离第4章说的那种"流程"就不远了。

和上一节一样，这两个问题是拿来"看"的，不是拿来"记"的。不许给它打分，也不许拿去比哪家"认领"得好。

修复：下锚之前的三个问题

专栏说，锚定型最大的风险是锚点选错：这条路高度聚焦，锚选错了，全部投入都会走进死胡同。所以在下锚之前，要先问三个问题：它能不能引出新的差异？它能不能承受从好几个方向推进？它能不能维持长久的兴趣？

拿陈伯这个锚点来问一问。能不能引出新差异？能——一个活了七十八年、修了一辈子表的人，身上的东西多得很。能不能从好几个方向推进？能——方小宇从齿轮推进，方婉从药和生活推进，后来还有修表的老同事从另一头推进。能不能维持长久的兴趣？至少对方小宇，一块拆开的老怀表就够他看一个学期。

再拿一个选错的锚点来对照。假如方婉认领的不是"陈伯这个人"，而是"每周给陈伯送一次菜"这件事。这个锚点就窄了：它只能引出"送了没、送了什么"这一种差异，只能从一个方向推进，也很难让一个十一岁的孩子保持兴趣。送上三个月，大概就变成一件"该做完"的事了。锚点要选在一个活的、能长出东西的地方，而不是一件事上。

这三个问题，放到别的日子里也一样问得出口。一个刚退休、想"做点有意义的事"却不知从哪下手的人，与其报名"社区志愿服务"这种大而散的入口，不如先认定楼下那个每天放学后一个人在楼梯口等妈妈下班的孩子——他能引出新差异（这孩子在等谁、喜欢什么），能从好几个方向推进（作业、吃饭、陪等），也能让人一直惦记。锚点小，不等于路窄；锚点活，路才会长。

失败模式：把锚点当成全部

专栏说，锚定型最典型的失败，是"把锚点当成全部"——把入口当成了终点。在桂花苑，这种失败有三个样子。

第一个样子：锚点把场关窄了。半年后，5 栋的邻居们都知道"方老师家认领了陈伯"。于是有人说："陈伯那边有方老师管，咱们就别掺和了。"陈伯的门，原来谁都可能去敲，现在好像只该方家去敲。一个锚点本来是要把场打开的入口，却被大家当成了一块"已经有人负责"的牌子。站上第354号《心的发生学导论》第46章说

过，图报与强加会把场锁成单通道。锚点一旦被当成全部，场也会被锁成单通道：陈伯和整栋楼之间那片本来四通八达的土，被收窄成了陈伯和方家之间的一条线。

第二个样子：锚点被做成了一个"对象"。假如方婉渐渐把认领陈伯当成一件"我们家在做的好事"——拍照、发朋友圈、在家长群里提一句"我们家孩子在帮扶独居老人"——陈伯就从一个会修表、会讲故事的人，变成了一个"被帮扶的对象"。他只剩下"被帮"这一头。他给方家修钟、给方小宇讲齿轮的那一头，没有人看见了。客体善还在，善行变成了单向的，陈伯的主体善——他在"给"的时候身上显出来的那一份——没了地方显。

第三个样子：入口被当成了终点。方婉若在某一天心里说"我们家已经做得够多了"，然后不再往外走一步——不认识陈伯的老同事，不管 5 栋另一个独居的老太太，也不让方小宇把从陈伯那里学来的东西带到别处去——那么认领陈伯，就成了一张打过勾的单子。专栏的话是：把锚点当成全部，就丢掉了方法的本意。锚定型的本意，是借一个点把劲聚起来，然后让差异从这个点往外走，越走越远。

失败了怎么办？锚定型的修复，不是把锚拔掉，是把锚打开。

我们设想一下，"方老师家管着陈伯"的说法传开以后，方婉做了一件小事。那个周末，她在楼下碰见 5 栋几个晒太阳的邻居，没提"照顾"两个字，只随口说了一句："陈伯会修老机械表，你们家里要有停了的旧表，周六下午可以拿去请他看看。"——不是"帮扶独居老人"，是"陈伯会修表"。第一个周六，来了两个人；第二个周六，4 栋龚奶奶拿来一块老伴留下的上海牌手表，十几年没走过了，陈伯修了一下午，表走起来那一刻，龚奶奶哭了。

这一下，锚点没有被拔掉，而是从"方家和陈伯之间的一条线"，变回了一个往外开的口：别人进来，不是来"帮陈伯"，是来"请陈伯帮"。陈伯"给"的那一头被整栋楼看见了，他不再只是一个被认领的人。差异链也从一条变成了好几条。到了这一步，事情已经开始走向第15章要讲的路——一个已经显出样子的善场，让别人进来，再生出新的目标。锚定型走到头，正好交给下一条路，这就是路径首尾相接的样子。

这条路，第12章也碰到过。站上的读法是：王阳明的路是 E→S→D——锚定型——"良知"就是那个先被点亮的锚点；可阳明这条路的末一格缺了工夫序列，锚点亮

了，差异链没有一步步延伸出来，于是锚点被说成了全部，说成了天然本有的良知。方家认领陈伯若停在"我们有一颗关心他的心"上，就会走进同一个坑。

这一节的判断，按锚点的三种状态分谱：在锚点还在兴趣中心、差异链还在两头延伸的时候，善不是方家单方面给出去的，而是方家和陈伯在一来一回里一起长出来的；在锚点被当成"已经有人负责"的牌子时，善不是被做多了，而是被关窄了——整栋楼退到了线外；在锚点被做成"帮扶对象"时，善行不是没有了，而是只剩一头——陈伯给出去的那一半没人接。

沉淀型和锚定型，都是从厚土起步：一个等差异，一个抓锚点。可是如果土根本不厚——像 9 栋那样，大家彼此还不在对方的场里——这两条路都走不通。那就得从另一头起步：先有一个非解决不可的差异，逼着人进场。这是第14章的倒逼型。

带 走 的 话

厚土不会自己长出善，它在等一个足够清楚的差异；散开的厚土要一个具体的锚点。看土在不在动，看锚点在不在活——别把板结当发酵，别把入口当终点。

小　账

这一章里，善卡在哪一道堵：沉淀型绕开"人"这道堵（对方早在场里），停滞时又被"人"堵回来；锚定型用一个小到不必评估的入口，松开了"落地"这道堵（方婉的评估退到了做的后面）。

客体善、善行、主体善：周三车里三者都显了，陈伯在菜摊前那一句"好久没这么挑过菜了"是客体善与主体善同时落地；锚定型里主体善在方婉身上最后显影；失败时，先断的是善行的另一头——陈伯"给"的那一半。

◆

14

第14章

倒逼型与原型型

这一章的问题

上一章走了两条从"场"起手的路：一条是土先厚，等一点火；一条是先认一个锚点，目标从锚点上慢慢长出来。可是很多地方等不起土慢慢厚。一栋楼住了二十几户，彼此叫不出名字，一个老人在家里摔倒，躺到天亮都没人知道。土这样薄，善还能不能走起来？这一章看两条从"非做不可""我想做"起手的路：一条是一个非达到不可的目标逼着人进场，场再逼出新的样子；一条是先把一个粗糙的样子放出去，让场在一次次来回里长厚。两条路都快，也都容易断。断在哪里、怎么接上，是这一章要说清楚的。

◆ 14.1　D→E→S：一次摔倒倒逼一栋楼长出土

适用处境

先说这条路适合什么时候走。

人散，土薄，平时谁也不欠谁，谁也不认得谁；忽然出了一件事，让人心里冒出一句"再也不能这样了"。这句话很硬，硬到不需要先找到意义、先培养感情，它自己就站在那里，逼着人动。站上《六路径方法论》把这条路叫"倒逼型"：强烈的差异冲动在纠缠还很薄的时候先启动，用它倒逼出新的纠缠底盘，最后结晶成一个样子。用白话说，就是目标先亮，目标逼人进场，场又逼出一个新的做法。

这条路和上一章的沉淀型正好反着。沉淀型是先泡在场里，泡久了才有门道；倒逼型是场还没有，就先被一个目标顶着往里冲。要记住，"目标先亮"不是说那时候场和样子都不存在——楼还是那栋楼，人还是那些人，只是一开始最亮、最主导的，是那一句"不能再这样"。

还要补一句什么时候不适合走。倒逼型要的是一件真实的、已经扎到人的事。没有这样的事，就不要去造一件。有的地方为了"调动积极性"，专门去讲吓人的故事、放出事的视频，想用怕把人逼进场——这样逼出来的，往往只是一阵紧张，紧张过去，人又散了，还多了一层"又来吓唬人"的反感。怕不是土，怕只是那一刻的读数。真正能倒逼的，是一件就发生在这几户人中间、谁都没法假装不知道的事。

一次摔倒

这是我构想的场景。

腊月里一个很冷的夜，桂花苑3栋六楼的邓奶奶在卫生间滑了一跤。邓奶奶八十三岁，一个人住，女儿在广东。她摔在瓷砖上，腿使不上劲，手机放在卧室床头，够不着。她喊了几声，楼上是顶楼，楼下五楼那家开着电视，没人听见。

她就这样在地上躺到了天亮。

第二天一早，罗建国下楼买早点。他住3栋二楼，平时上下楼不经过六楼。那天他是去五楼还一把借的扳手，走到五楼拐角，听见楼上有一下一下的响，很慢，"当——当——"，像有人拿什么东西敲水管。

我们停下来看一看这一听是怎么回事。头一下，他以为谁家在修水管；第二下隔了很久，他觉得修水管不是这个节奏；第三下更轻，他心里一紧——这不是修东西，这是有人在叫。那个"有人在叫"，不是声音一响就在那里的，是随着一下一下的敲击，从"有动静"到"不对劲"到"有人出事了"，一层一层显出来的。为什么偏偏是罗建国听出来？他开了三十多年公交，车厢里老人起身时扶杆的声音、拐杖碰地的声音，他听得最多；他这一辈子的耳朵，和"老人的动静"缠在一起，换一个年轻人路过，多半只当是谁家装修。敲声的先后、声音一层层显出的意思、他这一双开过三十多年公交的耳朵，是同一件事，分不开。

罗建国上楼敲门，没人应，又听见里面敲水管。他给社区网格员许静打电话，许静叫了开锁和救护车。邓奶奶被抬下楼，住了二十来天院。

事情到这里，按往常就结束了：一件意外，一次及时发现，大家在群里说几句"幸亏""老人家要小心"。可这一回没有结束。

那句非做不可的话

邓奶奶出院那天，许静和罗建国站在3栋楼下。许静翻3栋的微信群：二十四户，进了十九户，平时群里只有她发的停水停电通知，下面跟一串"收到"。她问罗建国：六楼她女儿的电话，楼里谁有？没人有。她家的钥匙，谁有？没人有。邓奶奶平时几点睡、几点起，谁知道？罗建国想了半天，说："她晚上倒垃圾，一般八点多。"

就是在这里，有人说了那句话。许静说的："3栋不能再有人在地上躺一夜。"

这句话是这条路的起点。它不是从"大家都很善良"里来的，也不是从"我们要建设和谐楼栋"这种大道理里来的。它是从一个刺眼的差别里来的：那一夜，和平常的每一夜，差的只是一跤；可就是这一跤，让一个人在冰凉的地上躺了八个钟头，而二十几户人家隔着一层楼板，谁也不知道。这个差别太扎人，扎得人没法当它没发生。差别一个接一个地被看见——没有电话、没有钥匙、没有人知道她几点倒垃圾——这一串差别排起来，就成了一条非走不可的路。

可这个时候，3栋的"土"是很薄的。罗建国认得的人不过五六户，许静手里有一张住户表，表上是名字和电话，不是人。目标很硬，场很薄。这条路的全部力气，就来自这两样东西顶在一起：目标非要不可，场却撑不起它。顶住了，就得有东西变。

第一回变：一台机器

先变的，是最省事的那样东西。

许静的第一个念头，是她最熟悉的那一套：申请给3栋三户独居老人各装一台"一键呼叫器"，按一下，信号进平台，平台打电话给网格员。她报了上去，批了，一个月后装上了。她在群里发了照片，下面又是一串"收到"。

她心里松了一口气。目标好像达到了：有了机器，就不会再有人躺一夜。

两个月后，一天夜里两点，一台呼叫器响了。平台打给许静。许静住在城东，离桂花苑开车二十分钟。她一边穿衣服一边给罗建国打电话，罗建国睡得沉，没接。她赶到时，是四楼一位老人起夜头晕，按了键，自己又缓过来了。没出大事。

许静站在四楼门口，忽然明白了一件事：呼叫器连着平台，平台连着她，可是它不连着这栋楼。机器装在这里，信号却绕了一大圈，绕开了隔着一层楼板的那二

十几户人。楼里的人还是不认得彼此，还是不知道谁家门后有人需要看一眼。路径在，人不在。

站上讲这条路时，专门点出过一种典型的失败：用替代品冒充真实的沉淀，给人一种"已经积累了"的错觉。呼叫器就是一个替代品。它不坏，它在别的时候能救命；坏的是它让许静以为"土"已经长出来了，而其实一寸也没长。群里的"收到"接龙也是，楼门口挂一块"邻里守望"的牌子也是。它们都长得像土，摸上去是塑料。

第二回变：一扇一扇的门

真正让土开始长的，是一件很笨的事。

许静要做一份"独居老人紧急联系表"，表上要有一位楼里邻居的名字。这一栏，没法在系统里填，得有人点头。她只好和罗建国一户一户去敲门。

这一敲，事情就不一样了。敲门要站在别人家门口，要等门开，要说明来意，要看见门后那个人和他家的鞋柜、他家的饭菜味。四楼那对小两口开门时还抱着孩子，听说是邓奶奶的事，男的说："六楼那个奶奶啊，我们上楼经常碰到，她总给我家伢子塞糖。"他们答应留一把邓奶奶家的备用钥匙。二楼一户老两口，罗建国以前只知道他们爱打牌，这回才知道老太太年轻时是医院的护工，她说夜里有事尽管叫她。五楼那家——就是那一夜开着电视的那家——男主人听完，半天没说话，后来说："那晚上我是听见一点响，以为是楼上挪凳子。"

这几句话，许静的表格装不下。它们是土。

一个硬目标逼着两个人去敲门，敲门把一户一户人逼进了彼此的视线里。目标没变，场在变厚。

第三回变：门口的垃圾袋

土厚了一点，一个新的样子就显出来了。这个样子不是谁设计的。

邓奶奶出院后，还是晚上八点多把垃圾袋放到门口，第二天早上下楼时带走。有一天罗建国去六楼送报纸，注意到了这袋垃圾，随口跟五楼那家说："你们上下楼看一眼，她门口有袋子，就是今晚好好的。"五楼男主人就记住了。后来，四楼的小两口也开始看；再后来，楼里另外两户独居老人听说了，也学着每晚把垃圾袋放出来，有一位老爷子不怎么有垃圾，干脆每晚在门把手上挂一个空塑料袋。

半年下来，3栋有了一个没写进任何制度的习惯：上下楼的人，顺眼看一下那三户门口有没有袋子；到了九点还没有，就有人去敲一下门。

这个样子是一层一层显出来的。先是罗建国一个人顺路看一眼，再是五楼也看，再是三户老人都放袋子，再是"九点没袋子就敲门"成了楼里人心照不宣的一件事。你在第三个月来看，看到的是"几户人在帮忙照看邓奶奶"；在第六个月来看，看到的是"3栋有个看袋子的规矩"。每一次看到的，都只是这条路走到那一刻的一个截面。

这就是倒逼型走完一圈的样子：一句非做不可的话先亮起来（不能再有人躺一夜），它和薄薄的场顶住了，逼着人去敲门，场变厚了；场一厚，一个新的做法就显出来了（看垃圾袋）；这个做法又回头把人缠得更紧——五楼那家每晚看一眼六楼的门口，六楼的邓奶奶也知道五楼每晚看她，有一回她特意留了一碗自己做的甜酒放在袋子旁边。

为什么会变：三拍走了一遍

把这一年拆开看，变化走了三拍。

第一拍是顶。顶住的是两样东西：一边是那句非做不可的话，一边是这栋楼薄薄的一层来往。话要的是"任何一个人倒下，都有人知道"；楼里的实情是"二十几户人隔着楼板，谁也不知道谁"。这两样东西谁也不让谁：话不能收回，因为那一跤是真的；来往也不能凭空变厚，因为人家没有义务认得你。顶在那里，就有一股劲在攒。呼叫器那一回，是想绕开这一顶——不动人，只动机器——所以劲没地方去，两个月后又冒出来。

第二拍是变形。劲攒够了，被逼着变的是第三样东西：楼里照看人的做法。从"没有做法"，到"一张表"，到"敲门留钥匙"，到"看袋子"，做法一回一回变了形，每变一回，都更贴着这栋楼的人和他们的日子。

第三拍是回写。看袋子这个做法一旦显出来，就回头改了另外两样：楼里的来往变厚了（五楼每天看六楼），那句非做不可的话也悄悄变了味（从"别出事"走向"要认得"）。下一轮再顶，起点已经不是那一夜了。

这条路的节奏，站上说是长周期，一年到三年不等。3栋从那一跤到冬至包饺子，走了将近两年。想在三个月里走完的，多半会停在呼叫器那一步。

风险：那句话会用完

可是这条路有一个很大的风险。站上把它叫"D 的衰竭"——白话说，就是那股非做不可的劲用完了。

"不能再有人躺一夜"这句话，力气来自那一跤的刺痛。刺痛是会淡的。到了第二年夏天，楼里没再出事，大家心里那根弦就松了。罗建国去外地帮儿子带孙子，一走就是一个多月；五楼那家搬走了，新搬来的租户不知道"看袋子"这回事。有一个星期，没人看。

更要命的是，这时候的土还不够厚，还撑不住让这件事"自己泡着往下走"。倒逼型最难的地方就在这里：目标用完了，场还没厚到能接班。往前走不动，又退不回沉淀型那种慢慢泡的状态，两头悬空。很多一开始轰轰烈烈的邻里互助，就是这样无声无息地散掉的，不是谁反对，而是那股"不能再这样"的劲没了。

修复：让那句话往上走一层

站上给的修复办法，是让那股劲往深处走一层（站上叫"D 升维"）。白话说：让那个非做不可的目标，从一个比较浅的层面，往深处长一层。

"不能再有人躺一夜"是一个防坏事的目标。它的意思是"别出事"。别出事的目标有一个天然的毛病：越是做得好，越是没事，越是没事，就越觉得不必做了。它是被一件坏事撑起来的，坏事一远，它就塌。

3栋后来接上这口气，靠的不是再出一件事，而是那句话悄悄换了一层意思。

邓奶奶那碗甜酒是一个开头。她好了以后，夏天的傍晚开始搬个小凳子坐在楼门口乘凉，四楼的小两口带孩子下来，二楼的老护工下来，罗建国带孙子回来那阵子也下来。有一天大家聊起新搬来的租户，老护工说："明天我去敲他家门，送两个粽子，顺便跟他讲讲看袋子的事。"这句话里，已经没有"别出事"了，有的是"这栋楼的人要认得"。再后来，乘凉的人里有人提议，冬至那天几户一起包一回饺子。

目标从"不能出事"走到了"要过得像一栋楼"。前一个是防，后一个是要；前一个靠怕撑着，后一个里有了一点自己想做、做了高兴的东西。这就是"升维"的意思：不

是换一个目标，是同一个目标往深处长了一层，长进了"想要"里。一旦长进去，看袋子这件事就不再是一项任务，它成了"这栋楼的人彼此认得"顺带的一部分。

这里要说清楚：升维不是能设计出来的。许静不能在群里发一条"从今天起我们的目标升维为建设温馨楼栋"。升维是在土变厚的过程里，被某一个具体的人、具体的一碗甜酒、一张小凳子带出来的。管这件事的人能做的，是在那句硬话快用完之前，留意楼里有没有冒出这样的小苗，冒出来了，别去管它、别去收编它，让它长。

怎么看它走得好不好

站上给倒逼型的评估有两条：差异冲动有没有升维；纠缠有没有在倒逼下真的成形。落到3栋，可以看这样几件很朴素的事：

发起的人走开一个月，事情还在不在？罗建国去带孙子那一个多月，是一次真实的检验。第一年夏天，没过；第二年冬天他又去了一趟，楼里照样有人看袋子，过了。

楼里的人，除了邓奶奶，能不能说出另外两户独居老人姓什么、几点倒垃圾？说得出，土就是真的；说不出，只是有一张表。

大家说起这件事，嘴里是"怕出事"，还是别的？如果三年后说起来还全是"万一"，那句话就没升上去，迟早用完。

还有一条要特别说：这几件事是楼里的人自己看的，不是拿去打分的。许静有一阵想把"楼栋互助覆盖率"填进她的上报系统，后来没填。为什么没填，下一节会讲到一个差点被填坏的例子。

这条路松开的是哪一道堵

回到本书的三道堵。倒逼型最直接松开的，是第二道：对方不在任何人的场里，所以人人都在算自己的最小亏损。

那一夜五楼那家"听见一点响，以为是楼上挪凳子"，不能说他心坏。是六楼那个老人，根本不在他的场里——他不知道她一个人住，不知道她晚上几点倒垃圾，不知道她摔一跤就起不来。不在场里的人，有什么动静，都算不进他的心里。一年以

后，同一个人每天上楼看一眼六楼门口。他还是那个人，算账的习惯可能也没变；变的是邓奶奶进了他的场。人在场里，"要不要上去看一眼"就不再是一笔要算的账。

这一节里，三样善是这样显的：客体善最早显——邓奶奶被找到了，被送医了。善行随后显——敲门、留钥匙、看袋子，一来一回。主体善最后才亮，亮在许静身上：她这一年最大的改变，是不再把"装了机器""填了表"当成事情做完了。有一回她去别的小区，人家问她怎么弄的，她没讲呼叫器，讲的是"你得去敲门"。

有人会说：这不就是"亡羊补牢"吗？出了事才知道补。这话有它的道理，痛定思痛，本来就是老百姓最实在的智慧。可是这句老话停在一个地方：它补的是"牢"——一道栏杆、一台机器、一条规定。3栋这件事真正长出来的不是栏杆，是土；栏杆补上就完了，土要一直长。补牢的人一旦觉得补好了，事情就停了；而倒逼型要过的那一关，正是"补好了以后那句话会不会用完"。

这一节的判断，按那句硬话走到的三个地方分谱：在硬话刚亮、场还薄的时候，善不是靠一台机器补上的，而是要硬话逼着人一扇一扇去敲门；在硬话快用完、场还没厚到能接班的时候，善不是被谁反对掉的，而是无声无息地散掉的；在硬话长进了"想要"里的时候，看袋子不再是一项任务，而是一栋楼的人彼此认得时顺带的一部分。

这个判断能不能错？能。如果有一栋楼只装呼叫器、一扇门也不敲，三年下来老人摔倒被及时发现的情形，和3栋一样好，那这一节说的"机器是替代品，土要靠敲门长"就错了。

◆ 14.2　D→S→E：楼道里一张"需要帮忙请敲门"的纸条

适用处境

上一节的目标是"不许"，这一节的目标是"想"。

有的人心里有一股想做点什么的劲，很实在，但说不清对谁做、怎么做；他手边能做出一个粗糙的样子，可是身边没有现成的场，也没人等着他。这时候适合走"原型型"：站上的说法是，强烈的冲动加上一个已经具体了的样子，先让粗糙的原型上场，纠缠在一次次迭代里沉淀。它的核心，站上用了一个词：反完美主义。

这一节的主角是本书第三道堵的那个人家。方婉是中学数学老师，做什么事先算，算好了再做；第6章写过，她这种"先评估、后落地"的习惯，怎样让很多善停在了心里。这一节看的是：她家里偏偏有一个不先算的人。

这条路也有不适合的时候。原型粗一点没关系，可粗的样子一放出去就可能伤着人的，不能这样试——比如替人看护重病的老人、替人管钱，这些事上，粗糙就是不负责。原型型适合的，是那种做砸了也只是"没人理"、最多"有点尴尬"的小事：一张纸、一次邀约、一顿多做的饭。先在小事上走通，场厚了，再谈大事。

一张纸条

这是我构想的场景。

方婉家住桂花苑5栋302，陈伯住同栋一楼。那是方家搬进桂花苑后的头一个暑假，楼里的人他们还认不全。暑假里，十一岁的方小宇在家闲着，某天下午拿了一张作业本的纸，用彩笔写了几行字，贴在自家门上：

"302 方小宇，11岁。需要帮忙请敲门！我会：搬东西、取快递、教手机、陪下象棋。"

字歪歪扭扭，"象"字写错了一笔，透明胶贴得一边高一边低。

方婉下班回来，看见门上这张纸，第一反应是想撕。不是她不喜欢儿子帮人，是她脑子里一下子冒出了七八个问题：你一个小孩，帮得了什么？陌生人敲门怎么办？人家真来叫你搬东西，你搬不动怎么办？答应了做不到，不是更丢人？字这么丑，贴出去像什么样子？就算要做，也该先想清楚：列个清单，问问物业，做个像样的牌子，最好跟楼里打个招呼……

她把这些一口气说完，小宇站在门口不吭声，眼圈红了。

这一幕，就是站上讲原型型时说的那个最大的风险：粗糙的原型，被人用成熟的标准过早判了失败。方婉的每一个问题都不算错，有几个还很要紧。可是她把这些问题全摆在了"贴不贴"的前面，这张纸就只剩一个下场：撕掉，等想清楚了再说。而"等想清楚了再说"，在站上恰好是原型型最典型的失败——觉得自己还不够好，一直等场变厚了再动，最后错过了那个窗口。十一岁孩子的一个暑假，就是一个很窄的窗口。

屏蔽的是什么，不屏蔽的是什么

那天晚上方婉没撕。不是她想通了，是小宇他爸说了一句："你让他贴一个月试试嘛，又不是签合同。"

方婉想了一夜，和儿子定了一个约。这个约很像站上说的"早期评估屏蔽"：一个月之内，不评这张纸像不像样，不评"帮得了什么"，不评字丑不丑。但屏蔽有边界——有两件事，她说必须认真听：第一，有没有人敲门；第二，敲了以后，发生了什么。

她还加了一条：纸上写上"大人在家时"，再留她的手机号。

这一条不是评估前置。我们要分清楚：评估前置，是拿"做出来以后好不好"去挡"做不做"；安全的约束，是给"做"划一个合适的边。前者让事情发生不了，后者让事情能放心地发生。一个十一岁的孩子开门见陌生人，加一条"大人在家时"，是恰好的约束，不是挡。方婉后来说，她那一个月最难的，不是加这一条，而是忍住不加别的。

第一个星期：没人敲

纸贴上了。第一个星期，一个敲门的人都没有。

小宇有点泄气。方婉差一点说出"我早说了"，忍住了，因为这正是她答应要认真听的那种信号——没人用。

母子俩坐下来想：为什么没人敲？小宇说："是不是大家觉得我是小孩，不好意思叫我？"方婉说了一个她当老师的经验："人不愿意欠小孩的情。叫一个孩子帮忙，好像占了便宜。"

于是纸条改了第一回。小宇在下面加了一行：

"我也有事想请人帮：想学下象棋，想知道楼下那棵树叫什么名字。"

这一行一加，纸的意思变了。原来是"我来帮你"，一个方向；现在是"你帮我，我帮你"，有来有回。原型改的不是字体，是它能接住什么样的人。

第三个星期：两个人敲了门

改了以后第五天，第一个人敲了门。

是外卖骑手何磊。他那天送一单到5栋六楼，客人不接电话，他手机只剩百分之三的电，等客人回电时急得在楼道里转，看见了这张纸。他敲门，有点不好意思地问："能借你家插座充十分钟电吗？再讨一杯水。"小宇给他倒了水。十分钟里，何磊看见桌上的象棋，说："我会下，下回有空教你两步。"

我们来看这一敲。敲门是一件手上的事：指节碰在门板上，"笃笃"两下，手先知道门是凉的、硬的，门那边有没有人，要等一会儿才知道。和在群里发一句"有人能帮我充个电吗"不一样，敲门的人得把自己的手放到你家门上，得站在那里等，等门开了，脸对着脸。何磊这一敲，是从"一个找插座的骑手"，到"一个敲302门的人"，到"一个说下回教你下棋的人"，一层一层显出来的；他平台上那一分一秒的倒计时，他百分之三的电量，这个孩子写错一笔的"象"字，在那十分钟里缠在了一起。第4章讲过，何磊的时间是按分钟算的，迟到一分钟就扣钱。这十分钟，是从那张按分钟算的表上抠出来的一道缝。

第二个敲门的，是住楼上 401 的聂爷爷，退休的钳工，象棋下了五十年。他是冲着"想学下象棋"那一行来的。他敲门时说："你这纸上写错了个字，我先教你写对，再教你下棋。"

第二个月：纸上多了别人的字

一个月到了，母子俩约定的屏蔽期结束。方婉这时候才开始"评估"。可她发现，要评的东西已经和一个月前不一样了。

一个月前她担心的是：一个小孩能帮得了什么？现在她看到的是：这张纸帮得最多的，不是小宇帮了谁，而是它让几个原本不来往的人，有了敲门的理由。何磊第二次来，真的教了小宇"马走日"，还说他送5栋的单以后，楼下有人的快递他顺手捎上来。聂爷爷每周三下午来下一盘。三楼对门那户，有一天敲门问："你妈妈是教数学的？我家孩子有道题……"——方婉自己被拉进来了。

又过了半个月，那张作业本纸上，多了几行别人的字。聂爷爷用圆珠笔在下面写："401 聂，会修自行车、修门锁。"对门那户写："301，家里有梯子，要借敲门。"有人用铅笔写了一行"楼下那棵是香樟"，没署名。

那张纸，一层一层地变了样子：先是一个孩子的一张纸，再是一张有来有回的纸，再是一面好几户人一起写的小墙。它在第一个星期是一张没人理的纸，在第三

个星期是一个骑手充电的地方，在第二个月是5栋楼道里一样有点像"公告栏"又不是公告栏的东西。每一回看，都只是它这条路走到那里的样子。

原型型走完一圈就是这样：一股"想帮人"的劲先亮，它马上落成一个很粗的样子（一张纸），这个样子被放到楼道里，在一次次"没人敲—改一行—有人敲"的来回里，楼里的人一点点缠了进来。场不是先有的，是被这张纸一次次招来的。而场一厚，又回头改写了这张纸：它不再是小宇一个人的纸了。

为什么会变：粗样子和薄场顶在一起

这一圈也走了三拍，只是顶住的两样东西和上一节不一样。

一边是那张纸——一个已经摆在楼道里、看得见摸得着的样子；一边是5栋的场——没有人等着这张纸，也没有人知道该不该理一个孩子。样子已经出来了，场却接不住它。这一顶的读数，就是第一个星期"没人敲"。很多人读到这个读数，会把它当成失败的证据；原型型要把它读成燃料：没人敲，说明纸和楼之间还对不上，那就改纸。

被逼着变的，是小宇想帮人的那股劲本身。它原来是"我去帮你"，一个方向往外推；顶了一个星期，变成了"我帮你，你也帮我"。劲改了方向，纸上才多出那一行"我也有事想请人帮"。

回写发生在第三个星期以后：敲门的人进来了，他们的笔迹回头写进了纸里，也回头写进了小宇那股劲里——他后来想帮的，已经不是"随便谁"，而是"聂爷爷周三别空等""何叔叔的快递"。纸、劲、楼里的人，在一回回来往里缠成了一团。

节奏上，原型型要快：站上说，第一个原型最好在几个星期之内就上场，之后一直迭代，真正沉淀下来要几个月到几年。小宇那张纸，从贴出到第一回改只隔了一个星期；要是照方婉最初的想法，先列清单、问物业、做牌子，等到牌子做好，暑假已经过完了。

怎么看它走得好不好

站上给原型型的评估有两条：原型迭代的速度有没有加快；纠缠有没有随着反馈看得见地积累。

落到这张纸上：第一回改，等了一个星期；第二回别人自己在纸上加字，只隔了几天。改得越来越快，而且改的人从一个变成了几个——这是好的。

看得见的积累，最朴素的读法是：纸上有几种笔迹？敲门的人里，有没有人第二次来、有没有人回头"还"点什么？聂爷爷每周三来，何磊捎快递，对门借梯子——这些都是"回头"。只有人来、没有人回头的，是一张求助单；有人回头的，才是场。

失败模式：被做成积分榜

这张纸差一点在第三个月被做坏。做坏它的，不是不喜欢它的人，是太喜欢它的人。

社区网格员许静来5栋办事，看见了这面小墙，非常喜欢。她拍了照片发到工作群，领导也说好，让她推广。许静就想：每栋楼都贴一张；再做个小程序，每帮一次忙，扫码登记，攒"邻里互助积分"；月底每栋楼排个名，评一个"文明互助楼栋"，积分高的住户年底发米发油。

她拿着方案来问方婉的意见。方婉是全楼最会算的人，她一眼就算出了这套积分会把事情变成什么样，可她说不太清楚。我们替她说说。

积分一上，第一件变的事，是敲门的理由。原来何磊敲门是因为没电，聂爷爷敲门是因为想教孩子下棋；有了积分，敲门的理由多了一个"攒分"，而且这个理由会越来越大，慢慢把别的理由挤到一边。第二件变的事，是记不进去的那些。聂爷爷每周三来下棋，算不算"帮忙"？小程序的选项里没有"陪下棋"。他下了几回发现不算分，旁边又总有人问"你扫码了没"，就不怎么来了。第三件变的事，是有人开始在纸上写"已帮×3"，好让许静统计。那面墙上的字，从"我会修门锁"变成了"我帮了几次"。

第452号《谁在给善记账》讲过，善只在人与人之间显露，计了分，事情常常反而变坏〔待核〕。5栋这面墙，就站在这句话的门口。

放回这一节的路径里看，积分榜坏在哪里？原型型最要紧的保护，是"早期评估屏蔽"——不拿成熟的样子去量一个刚冒头的样子。积分榜恰恰从外面把一套最成熟、最整齐的评估——排名——压到了一张刚长了三个月的纸上。它还做了更多：它让"评估"重新站到了"做"的前面，你敲门之前先想的是"这算不算分"；它让一套计

分的逻辑，顶替了"我想不想敲这扇门"那一步选择。本书第二编说的第三道堵和第一道堵，被一张积分表同时请了回来。

方婉最后没算出那么多，她只跟许静说了一句很像数学老师的话："你要的那个数，一旦定下来，大家就去凑那个数了。"

许静想了想，改了做法：她不做小程序，不排名。她给每栋楼发了一张空白的大纸、一支笔、一卷胶带，告诉楼长"贴不贴、写什么，你们楼自己定"。上报时，她只报"这栋楼有没有"，不报"有多少次"。有一栋楼贴了三天被人撕了，她也没追。第452号还说过，要允许被记的人改账法〔待核〕。许静做的，差不多就是把账法交还给了楼里的人。

这条路松开的是哪一道堵

原型型最直接松开的，是第三道堵：评估前置，没有落地。方婉这个人，就是这道堵的样子——每一件事都先在心里过一遍、评一遍，评完了往往就不做了。小宇的那张纸，让她第一次看见：有些事，评估放在后面，事情才能发生；放在前面，事情只会停在"我想过"。

不是说评估没用。一个月后她的评估派上了大用场——她看出积分榜的毛病，看出那张纸真正帮到的是"敲门的理由"。评估是好帮手，错的只是它站的位置。

这一节里，三样善的显法是这样的：客体善先显——何磊的手机充上了电，小宇学会了"马走日"。善行跟着显——敲门、开门、下棋、捎快递，一来一回。主体善最后才亮，亮在方婉身上：有一天晚上，她在学校被同事请去帮忙改一份材料，她照例开始算，算到一半，想起门上那张纸，把算盘放下了，先说了一句"行，我先看看"。

有人会说：这不就是创业书里常讲的"最小可行产品"吗？先做个粗糙版本，拿去试，再改。这话说得对，站上讲原型型，本来就和这种思路有相通的地方。可是两者停在不同的地方。最小可行产品试的是"东西卖不卖得出去"，要迭代的是产品；楼道里这张纸，要迭代的不是纸，是楼里的人一来一回长出来的那片场。产品试成了，就可以量产；那张纸要是被"量产"——就像许静一开始想的那样——它恰恰会死。

这一节的判断，按评估站的位置分谱：在评估站在"贴不贴"前面时，粗样子不是不够好，而是根本上不了场；在评估被屏蔽一个月、只听"有没有人敲"时，那张纸不是被放任，而是在一回回来往里把场招了来；在评估以积分和排名从外面压回来时，善行不是被鼓励得更多了，而是敲门的理由被换成了"攒分"。

这个判断也能错。如果有一栋楼一开始就做了漂亮的牌子、配了积分小程序，几个月后楼里人与人之间的来回，比5栋那张歪歪扭扭的纸招来的还多、还长久，那这一节说的"先粗后细、屏蔽早评"就错了。

两条路说完了。它们都是从一股劲起手的：倒逼型的劲是"不许"，原型型的劲是"想"。可是很多人手里，既没有一件刺痛到非做不可的事，也没有一股按捺不住的劲。他们手里有的，是一个现成的样子：一门手艺，一个老规矩，或者门口就有一个别人早就搭好的善场。从"样子"起手，善怎样走起来？下一章接着说。

带 走 的 话

目标可以先亮，但不能一直靠它亮着：不许的劲会用完，要让它长进"想要"里；想做的劲要先落成一个粗样子，评估往后放，账法交给做的人。

小　账

这一章里，善卡在第二道堵（没有人：邓奶奶不在五楼的场里）和第三道堵（没有落地：方婉先评后做）；14.2 的积分榜又把第一道堵（逻辑顶替选择）请了回来，被及时挡住。

客体善在两节里都最先显（邓奶奶被找到、何磊充上电）；善行在敲门、看袋子、捎快递里一来一回地显；主体善最后亮，亮在许静（不再把装机器当完事）和方婉（把评估放到了后面）身上。呼叫器和积分榜两处，是客体善照样算得出、善行和主体善却险些断开的地方。

◆

15

第15章

进入型与再创型

这一章的问题

前两章的四条路，起手处不是"场"就是"劲"：要么土先厚，要么有一句非做不可的话、一股按捺不住的想做。可是大多数人过日子，两样都不太有。他们手里没有一片厚土，心里也没有那么一股劲；他们手里有的，是一个现成的样子——门口有一个别人早就搭好的善场，或者自家传下来一个老规矩、老做法。这个样子还在，有时候里面的善已经干了。从一个现成的"样子"起手，善怎样重新走起来？这一章看最后两条路：一条是走进一个已有的样子，在里面泡出自己的目标；一条是在一个旧样子上做变奏，变出一片新场。两条路都有一个共同的险：前一条容易泡成依附，后一条容易变成换汤不换药。怎样分辨，是这一章的重点。

◆ 15.1　S→E→D：进入已有的善场，保留退出权

适用处境

有这样一种人：他想做点什么，又说不出自己要什么；他身边没有一片能让他使上劲的场；可是外面有一个已经成形的善场，规矩、人手、做法都在那里，门开着。献血站是这样，社区食堂是这样，助老志愿队是这样，一支巡河队也是这样。

站上把这条路叫"进入型"：先有一个外面现成的样子，人进到它的场里去泡着，看自己能不能从里面长出真正属于自己的目标——或者发现，自己对这件事的兴趣其实是空的。

注意后半句。进入型不是"进去就要留下"。它是一次试：进去，泡一段，看看里面有没有长出你自己的东西。长出来了，好；没长出来，走，也好。这条路的全部分量，就压在"能不能走"这三个字上。

什么时候不适合走这条路？一是门口那个善场本身的样子就不对：它让人进得去、出不来，或者进去先要交一大笔钱、先要立誓、先要切断和家里的来往——这样的场，再像善场，也别进。二是你进去只是为了躲开自己日子里的一件难事。泡在一个善场里，可以让人暂时忘了家里的不顺，这本身不坏；可如果一年两年都是为了"不回家"，那泡出来的多半不是你的差异点，而是一个更体面的躲处。

一件橙色马甲

这是我构想的场景。

沙河那件事过去以后，桂花苑里议论了很久。罗建国那阵子话少了。他这几年一直是这样：热心，但不敢管闲事。年轻时在公交车上，看见有人扒窃，他敢把车门一关，等派出所的人来；退休以后，他见过几回"扶了反被讹"的新闻，见过邻居劝架劝出一身麻烦，慢慢就学会了一句话："少管，管不起。"

沙河边早就有一支"沙河义务巡河队"（构想的队伍），十几个人，多是退休的工人和老师，夏天傍晚穿着橙色马甲沿河走，从老桥走到新桥，一人一段，备着救生圈和长竹竿，有一张排班表贴在河边的小亭子里。

七月里一个傍晚，罗建国散步走到小亭子，站着看了半天排班表。一个穿马甲的老头问他："想来？周二周四还缺人。"他说："我不会游泳。"老头说："我们这里大半不会游。不让下水，只让递竿子、扔圈子、喊人、打电话。"

罗建国就这样领了一件马甲。

先泡着

进入型的头几个月，是"泡"。

罗建国的头一个月，学的全是这支队伍现成的东西。递竹竿要递竿尾，自己站稳了再递，不能伸手去拉；扔救生圈要扔到人的前头，让水流把圈带过去，不能直接砸在人身上；看见有人在台阶上洗衣服，要提醒一句"往上站一级"；遇到小孩在水边玩，不吼，蹲下来跟他说话。还有队里的话：一段河叫"一岗"，交班叫"换岗"，傍晚出队叫"上河"。

这些他都学得很快。他开了三十多年车，守时、守规矩、记路线，是他的老本事。两个月后，他是队里最准时的一个，马甲最干净，排班表上的名字后面从没空过。

我们在这里停一下，问一个这条路最要紧的问题：这两个月里，长出来的是什么？

一种可能是，长出来的全是队里的东西：队里的话、队里的姿势、队里的规矩。这些东西学得越好，他越像一个巡河队员。可是"像一个巡河队员"和"他自己在这里有了要做的事"，不是一回事。站上讲进入型时专门点出这个风险：泡着泡着，泡成了模仿——学会了一整套语汇和姿态，却没有长出自己的差异。

那段时间罗建国每次巡完，都要在公交老同事的群里发一张照片：马甲、河、夕阳。下面一串点赞。他自己也说不清，发照片是因为高兴，还是因为需要有人看见他在做这件事。

自己的那一点

转机出在一件小事上。

八月一个下雨的傍晚，罗建国在老桥那一岗，看见一个女人下台阶去河边洗拖把，脚下一滑，一屁股坐在台阶上，好在没滑进水里。他跑过去扶她起来，低头一看：那一级台阶上长满了青苔，雨一淋，滑得像抹了油。

我们停下来看这一眼是怎么看出来的。雨天的傍晚，光很暗，台阶一级一级往水边下去。头一眼，他看见的只是"一个人滑倒了"；扶她起来时，第二眼落在她脚下，看见那一级台阶的颜色比上下几级深一点；再低头细看，深的那一块是青苔，雨水在上面泛着一层亮；这一层亮一显出来，"这里会滑"就显出来了，紧跟着显出来的是"不止她一个人会在这里滑"。这一眼不是一下子看全的，是从人到脚、从脚到台阶、从台阶到青苔、从青苔到"会滑"，一层一层显出来的；每往下看一层，都是又看出一点深浅、一点亮暗的差别。

他心里"咯噔"一下。这一下不是巡河队教的，是他自己的。开公交的人，一辈子都在看路：哪个路口夜里灯坏了，哪个站台下雨积水，哪段坡冬天结冰。他看路的眼睛，和"人会在哪里摔倒"这件事，缠了三十多年。巡河队盯的是水——人掉下去以

后，怎么把人捞上来；罗建国这一下看见的是台阶——人掉下去以前，是在哪里滑倒的。

之后两个星期，他每次上河都多做一件事：沿着自己那一岗，把能下到水边的台阶一级一级看过去，用手机拍下来。他发现，老桥到新桥这一段，有三处台阶常年长青苔，一处栏杆松了，还有一处路灯坏了大半年。他把照片拿给队长看，说："咱们光捞人不行，得先让人别掉下去。"

这句话，是罗建国在这个善场里长出来的第一个属于他自己的目标。它不在队里原来的排班表上，也不在队里的那些话里。队里原来的目标是"掉下去了能捞上来"，这个目标很好，救过人；罗建国的目标是"让人少掉下去"，这是从他这一个人、这一双看了三十多年路的眼睛里，在泡了两个月以后，冒出来的一个差别。

站上给进入型的评估，只有一条：泡的过程里，有没有真的冒出属于你自己的差异点。罗建国这一回，冒出来了。

为什么会变：现成的样子和一个人的老底子顶在一起

这一圈的变化，也可以拆成三拍来看。

顶住的两样东西，一边是巡河队那个现成的样子——排班、马甲、竹竿、一整套"捞人"的做法；一边是罗建国这个人缠了一辈子的东西——三十多年看路的眼睛、"少管、管不起"的那层顾虑、一张公交老同事的群。头两个月，这两样东西看上去严丝合缝：他守时守规矩，正好合队里的要求。可是严丝合缝底下有一处对不上：队里的做法从水开始，他的眼睛从路开始。

这一顶，逼着变的是第三样东西：罗建国在这件事里到底要什么。从"领一件马甲、准时上河"，变成了"让人别在这几级台阶上滑下去"。

回写也很清楚。他的那几张照片，回头改了队里的做法：队长后来在排班表旁边加了一栏"台阶和栏杆"，每一岗巡完要看一眼；有两处青苔，队里几个人自己拿钢丝刷刷掉了，剩下那处栏杆和那盏灯，他们一起写了张条子交给了社区。他的目标也回头改了他和这支队伍缠在一起的样子：他不再只是一个"最准时的队员"，他成了队里那个"管台阶的老罗"。

还有一样被回写的，是他那句"少管，管不起"。我们后面再说。

这里顺便说一个分辨泡和模仿的土办法：把你在这个场里做的事，拿走场里的话，用自己的话说一遍。罗建国头两个月，拿走"上河""换岗""一岗"这些词，他能说的只剩"我每周二周四去河边走"；到了八月以后，拿走那些词，他还能说"老桥底下第三级台阶最滑，栏杆第七根松了"。前一种说法里只有场，后一种说法里有了他。

节奏，和那个不能丢的问题

进入型的节奏，站上说是中周期，三个月到一年。罗建国在第二个月冒出了自己的差异点，算快的。有的人要泡大半年，有的人泡满一年，发现什么也没冒出来。

后一种人怎么办？站上给的修复办法，是自始至终在心里留一个问题："我真的要这个吗？"并且允许自己回答"不"，及时退出来。

这就是本节标题里的"退出权"。

我们拿另一个更轻的善场来对照一下。周蔓在互联网公司做风控，每半年去一次市里的献血站。献血站是一个极其成形的样子：排号、填表、测血压、抽血、喝一杯糖水、拿一张证，前后一个钟头，干干净净。她在那里谁也不认识，下一回去，护士也换了人。这个善场里，她大概不会泡出什么"自己的差异点"，也不需要。献血站的好处，恰恰是进得去、出得来：想来就来，不想来，没有人会追问，下一回想来，门还开着。这样的善场，门槛低，出口宽，它给的是一件干净的善行，不要求你在里面长出一个新的自己。

巡河队不一样。它是一个要你一周来两回、要你记住岗位、要你和十几个人搭班的场。这样的场越像一个家，出口就越窄。而一个出口窄的善场，最怕的就是这条路的典型失败：泡成了长期依附。

失败模式：泡成了依附

这是我构想的另一个人物。

巡河队里有一位龙师傅，七十一岁，在队里八年了，是队里最早的几个人之一。罗建国刚来那阵，最佩服的就是他：哪一岗缺人，他补；下大雨，他照样上河；有一年冬天有人落水，是他扔的圈。

可是相处久了，罗建国看出了另一面。龙师傅的老伴腰不好，女儿几次打电话让他别去了，在家陪陪老伴，他每次都说："我走了这条河怎么办？"队里有新人想换岗，他不高兴，说"你们这些人，来两天就挑三拣四"。有人请假没来，他在队里的群里说："河不等人。"慢慢地，队里有两个人不太好意思请假了，生病了也来。

这里要很小心地说：龙师傅不是坏人，他做的善是真的，他扔的那个圈救过一条命。可是他和这支队伍，缠成了一种只进不出的样子：队伍成了他全部的"我"，离开队伍，他不知道自己还是谁；而他又把自己这种"离不开"，变成了别人"不能离开"的标准。站上专栏里有一句话：唯善则苛〔待核〕。一样善，要是只剩下善、不许别的东西进来，它就会变得苛刻——对自己苛刻，也对别人苛刻。

第271号《耶稣之善》第8章讲过一种情形：先把人拒绝的能力压低，再去赞美他"自愿牺牲"，这是在消耗自由的条件〔待核〕。巡河队里"不好意思请假""生病也来"的那两个人，就站在这句话说的地方。他们来巡河，名义上是自愿的；可是"不来"这扇门，已经被一种看不见的气氛压得很窄了。门一窄，来的人就不是在"选择"来，而是"不得不"来。本书第4章讲第一道堵时说过，自由律里最要紧的是"选择"那一步；一个人只能来、不能不来的时候，那一步就没了。

退出权怎么留

罗建国后来在队里提了一件事，比刷青苔还难开口。

他跟队长商量：排班表上，每个人每个月可以有两次"不说理由的请假"，只要提前一天在群里说一声"我这回不来"，不用说为什么，也不许别人问。另外，每年夏天结束，队里所有人坐下来一回，每个人自己想一想：明年还来不来？想清楚了再报名，不报名的，不用解释，队里请他吃一顿饭。

队长一开始不同意，怕人跑光了。结果第二年报名，少了三个人，又来了五个新人。少的那三个人里，有一个是罗建国自己差点留不住的——他自己也问过自己"我真的要这个吗"。那年秋天，他想了一个星期，回答是"要"。他说，问过以后留下来，和从来没问过就一直待着，不一样：前一种是自己的，后一种是被这件马甲穿着的。

龙师傅那一年没报名。女儿接他去广东住了半年。第三年他又回来了，只报了周二一个岗。

怎么看它走得好不好

除了站上那一条"有没有冒出自己的差异点"，进入型落到日常，还可以看几件很朴素的事：

你在这个善场里，提过一件"它本来没有"的事吗？罗建国的台阶就是。泡了一年，一件都没提过，不一定是坏事，但要问一问自己。

你说起这件事，用的是场里的话，还是自己的话？罗建国头两个月满嘴"上河""换岗"；后来说起巡河，他讲的是"老桥底下那几级台阶"。

你想过退出吗？想过退出、又留下来的人，比从没想过的人，留得更真。从没想过、也不敢想的，要当心，那可能已经不是你在泡着这个场，而是这个场在泡着你。

照例要说：这几条是自己问自己的，不是队里拿来考核队员的。拿去考核，"想没想过退出"就会变成一道人人都知道该怎么答的题。

这条路松开的是哪一道堵

进入型最直接松开的，是第二道堵：没有人。

罗建国那句"少管，管不起"，说的正是第5章讲的那本账：遇到事，先算自己的最小亏损。一个人站在河边，单枪匹马，他要算：我扶了，会不会被讹？我喊了，会不会惹麻烦？我下去了，上不上得来？每一笔都算得清清楚楚，算完了，就站着不动。

进了巡河队，这本账没有被谁禁止，可它的算法变了。落水的人、滑倒的人，从"一个陌生人"，变成了"我这一岗上的人"。人进了场，"要不要递竿子"就不再是一笔要单独算的账，它是这个场本来就有的一个动作。善场把一个人一个人散着算的账，换成了一群人一起扛的场。

这一节里，三样善的显法是这样的：客体善先显，而且显得很实在——那个洗拖把的女人没滑进水里，那几级台阶刷干净了。善行跟着显：递竿、扔圈、看台阶、写条子，一来一回。主体善最后才亮，亮在罗建国身上：有一天傍晚他不在班上，带孙子在小区里走，看见两个半大孩子在楼道口推搡，眼看要打起来。他走过去，蹲下来，说了几句话，把两个孩子分开了。回家路上他自己愣了一下——这不

就是他好几年不敢管的那种"闲事"吗?那句"少管,管不起",是在河边泡了一个夏天以后,悄悄松开的。

有人会说:进组织、做志愿者,这事早就有人讲透了,无非是"找到组织,找到归属"。这话有道理,归属感是真的,很多人正是靠一个组织,才从孤零零的日子里走出来。可它停在一个地方:它把"归属"当成了终点,进去了,归属了,事情就成了。进入型要的不只是归属,它要的是在归属里冒出你自己的那一点;而为了守住这一点,它偏偏要你一直留着一扇能出去的门。只讲归属、不讲退出,正是龙师傅那条路。

这一节的判断,按善场出口的宽窄分谱:在出口宽、不要求你长出新东西的善场里(献血站),进去不是浅,而是一件干净的善行;在出口窄、要你一周来两回的善场里,泡不是越久越好,而是要泡出自己的那一点,并且一直留着能走的门;在出口被气氛压窄的地方,来不再是选择,而是不得不——善行还在,选择那一步没了。

这个判断也能错。如果一支队伍从来不让人请假、不让人退出,可是几年下来队员们照样一个个冒出了自己的想法、做出了队里原来没有的事,而且没人被拖垮,那这一节说的"留着退出权,才长得出自己的差异点"就错了。

◆ 15.2 S→D→E:把随礼改成帮工

适用处境

上一节,罗建国走进的是一个别人搭好的善场。这一节,我们看的是一个人人家里都有、人人都在用、却很少有人想过去改的样子:老规矩。

随礼就是一个。谁家结婚、谁家老人过世、谁家孩子考上大学,亲戚邻居都要随一份礼,记在礼簿上,下回人家有事,再还回去。这个样子用了很多很多年,它还在,人人都会。第6章讲第三道堵时写过,今天很多人随礼,是先在心里把账算平了再出手的:他上回给了我多少,我这回就给多少;这家跟我走得远,给个最低的数。礼还在走,里面的善,多半已经干了。

对这样一个老样子,最省事的办法有两个:一是照旧,干了就干了;二是推倒,"随礼是陋习,一律不随"。站上讲的"再创型"走的是第三条路:以已有的样子为

底子，做有意识的变奏，在变奏里长出一片新的场。它是六条路里继承性最强的一条：不推倒旧的，在旧的上面改。

这条路也有不适合的时候。变奏要从自己手里那个样子起手：段姨能改自己家办喜事的规矩，却不能替别人家改。邻居家老人过世，主家照旧收礼记账，你不能在灵堂门口说"别随礼了，来帮工吧"——那不是变奏，是拿自己的规矩去压别人的日子。别人家的样子，你最多能在自己出的那一份里，换一种出法：礼照随，人也到，帮着端几回茶。

一张没有礼簿的喜帖

这是我构想的场景。

桂花苑4栋的段家要嫁女儿。段姨五十多岁，在县城一家超市做理货员，丈夫段师傅跑长途货车。按往常的规矩，楼里相熟的几户人家，每家随两百，记在礼簿上；段家日后再一笔一笔还回去。

段姨小时候在乡下长大。她记得那时候村里谁家办酒，没有几户人随得起钱，可是办酒前三天，半个村子的人都来了：男人砌临时的灶，搬桌椅板凳，女人洗菜、切菜、蒸扣肉，老人带孩子，年轻人跑腿借碗。办完酒，大家坐下来吃一顿，各自回家。

段姨在4栋的群里发了一段话，大意是：女儿下个月出嫁，喜酒就在小区旁边的饭店办；楼里的老邻居们这回不用随礼，人来就好；有空又愿意的，喜酒前一天上午来我家帮把手，包红鸡蛋、写喜字、扎花、带一带亲戚家的细伢子，中午在我家吃顿便饭。

群里安静了半天。然后有人回："那多不好意思。"有人私下问段姨："真的不收？那我买两箱牛奶送过去？"

真变奏，还是换汤不换药

段姨这个做法，是不是"变奏"？要先过一道关。

最常见的误会是：换了东西，就是改了规矩。不送钱，送两箱牛奶；不送现金，改成微信转账；不送红包，改成一份礼品卡——这些看上去都变了。可是站上讲再创型时，专门给了一条很硬的判据：比的不是题材，比的是做法的规则。

办法是：把旧的做法写出三条规则，把新的做法也写出三条规则，六条放在一起比。六条里有四条或四条以上是一样的，那就是复制，不是变奏。换了题材、规则没变，是复制；题材没变、规则变了，才是变奏。

我们拿随礼来试。旧的随礼，大致有这样三条规则：

一，数目按来往的轻重定，要对等——走得近的多给，走得远的少给，上回人家给多少，这回就还多少。

二，记账——写进礼簿，谁给了多少，一笔一笔记清楚。

三，要还——将来对方家里有事，照着礼簿上的数还回去。

"不送钱，送两箱牛奶"，写成规则是什么？牛奶的价钱大致对等于两百块；送了谁、送了什么，主家心里会记着；将来人家有事，也会照样回一份差不多的东西。三条规则，和随礼一模一样。六条里六条相同——这是复制。题材从钱换成了牛奶，规则一条没动，账还是那本账，只是从纸上挪到了心里。

微信转账也一样，连礼簿都不用写了，手机里自动记着。

帮工的三条规则

那段姨的帮工呢？

喜酒前一天上午，段家来了七八个邻居。5栋的聂爷爷——就是上一章教小宇下棋的那位——来了，他会写毛笔字，写了一上午的喜字。3栋的邓奶奶腿脚还不太利索，也来了，坐着包红鸡蛋，一边包一边跟段姨讲她年轻时出嫁的事。四楼一个刚退休的会计带了一大卷红丝带来扎花。还有一户新搬来的年轻人，什么都不太会，就在楼下帮着把喜糖一袋一袋分好。中午段姨下了两大锅面，大家围着吃。

我们照样写三条规则：

一，能出什么出什么，不定数目——有人出力，有人出手艺，有人只是来坐着陪段姨说说话，都算来了。

二，不记账，只记人——段姨没有本子，她记住的是"那天邓奶奶来了""那个年轻人叫什么名字"。

三，不约定还——谁家以后有事，谁想来就来；这回来了的，不欠；这回没来的，也不欠。

和随礼的三条规则放在一起比：对等变成了不定数，记账变成了记人，要还变成了不欠。六条里，几乎没有一条相同。这是变奏。

还可以反过来再试一个。如果段姨仍然收钱，可是宣布：礼金不记名，投进一个红纸箱，喜事办完，全部拿出来给4栋办一顿冬至饭，全楼人一起吃。题材没变，还是钱；可规则变了：不对等（投多投少没人知道）、不记账（不记名）、不用还（钱已经变成了大家一起吃的一顿饭）。这也是变奏。这个例子说明那条判据的意思：要不要换题材不要紧，要紧的是规则动没动。

变奏长出了一片新场

再创型的最后一步，是从变奏里长出一片新的场。

那天上午来帮工的七八个人，原来大多只在楼道里点过头。包了一上午鸡蛋、吃了一顿面，聂爷爷知道了邓奶奶是3栋那个"看垃圾袋"的老人，邓奶奶知道了5栋那面小墙是聂爷爷写过字的。那个新搬来的年轻人，走的时候被会计阿姨拉进了一个小群，群名是段姨随手起的，叫"帮把手"。

这个群后来没有散。冬天，8栋一户人家的老人过世，"帮把手"群里有人说了一声，第二天就有四五个人去帮着接待、搬东西、带孩子。没人随礼，主家也没记账。第二年春天，那个年轻人自己家孩子满月，他在群里怯生生地问了一句"能不能来几个人帮忙"，来了六个。

这就是再创型走完一圈的样子：一个旧的样子（随礼）先在那里；有人在它上面做了一次有意识的变奏（帮工），变的是规则，不只是东西；变奏一走，原来不来往的人缠进了同一件事，一片新的场就长出来了（"帮把手"）。新场又回头改了旧的样子：后来4栋、5栋好几户人家办事，都不再只问"随多少"，先问"要不要人"。

为什么会变：旧样子和新目标顶在一起

照例拆成三拍。

顶住的两样东西，一边是随礼这个老样子——它在那里，人人会用，规矩清楚，谁也挑不出错；一边是段姨心里冒出来的一个新的想法——她想要女儿出嫁那

天，是楼里的人"来了"，而不是楼里的钱"到了"。这个想法从哪里来？从她乡下那段记忆里，从她这些年随礼随得心累的那些时候，从女儿出嫁这件让她舍不得、又想让它热热闹闹的事里，缠在一起冒出来的。旧样子说"随礼就是这样"，新想法说"我不要这样"，顶住了。

被逼着变的，是这件事里人和人缠在一起的样子：原来是礼到了、人可以不到，各家之间隔着一本礼簿；现在是人得来，一屋子人围着一张桌子包鸡蛋、写喜字。做法也跟着换了，从"算好数目—封红包—写礼簿"，变成"发一段话—人来—一起做—吃一顿面"。

这样缠出来的，就是那片新场：一个"帮把手"的群，一群互相认得了的人。回写是它回头又改了旧样子在这几栋楼里的意思，也改了段姨自己：她后来说，女儿出嫁那天她没怎么哭，前一天上午一屋子人包鸡蛋，她笑了一上午。

节奏上，站上说再创型是连续迭代，没有明确的终点。这一点很要紧，下面就要说到。

风险：变奏会退回复制

再创型最大的风险，站上说得很直接：变奏退化成复制——面上改了，底下的规则没变。

"帮把手"群走到第二年，就差一点走回去了。

那年夏天，有一户人家办事，来帮工的人少。事后，群里有人说了一句半开玩笑的话："上回他家办事我去了三天，这回我家有事，他家一个人都没来。"又有人接："就是，总得有来有往。"再后来，有人提议："干脆弄个表，谁帮了谁几天，记下来，以后好还。"

我们把这个"帮工表"写成规则试试：按天数对等；记下来；以后要还。三条规则——和随礼一模一样。题材从钱换成了工时，规则全回来了。如果真照这个提议做下去，"帮把手"就会变成一本用工时记的礼簿，复制了它当初想改的那个东西。站上说再创型的典型失败，是把旧的失败重演成新的失败；工时礼簿就是一个现成的例子。

还有一种失败，是把旧的成功复制得很廉价。段家这件事在桂花苑传开以后，有一户人家办事，也在群里发了一句"不收礼，人来就好"。可是那天来的人，主家拿了个本子在门口登记，谁来了、谁没来，记得清清楚楚；后来谁家有事，他家照着本子去不去。面上学的是段姨那句话，底下三条规则——对等、记账、要还——一条没少。这就是站上说的，把旧的成功重复成了廉价的复制。学别人的变奏，要学的是他改了哪几条规则，不是他发的那一句话。

修复：诊断性回看

站上给的修复办法，叫"诊断性回看"：隔一段时间，把新的做法和旧的做法并排放在一起，看底下的规则到底变没变。

段姨不知道这个词，可她做的正是这件事。那年冬至，"帮把手"群里几户人家一起吃饭，她提起了那个"帮工表"。她说："我们当初不随礼，不是嫌钱多，是嫌那本账。现在要是记天数，跟记钱有什么两样？"她让大家各自说一说，当初那三条——不定数、不记账、不欠——现在还剩几条。说着说着，有人承认，心里早就有一本账了，只是没写下来。

那一回没有定出什么新规矩。只是"帮工表"没再提，有人在群里补了一句："来不来都不欠，这句话别丢。"

回看的意思就在这里。变奏不是改一回就一劳永逸的；规则会悄悄退回去，退回去的时候，面上往往一点没变——还是叫帮工，还是那个群，还是一起吃饭。只有隔一段时间把规则拿出来，跟旧的并排一比，才看得出底下有没有回流。

怎么看它走得好不好

站上给再创型的评估有两条：每一次变奏，在底下的规则上有没有改动；新的场，有没有在变奏里长出来。

落到日常，就是那条最硬的办法：写三条旧规则、三条新规则，六条里相同的有几条？四条以上，是复制；越少，越是真的变奏。这个办法不用任何专门的本事，一张纸、一支笔就行，谁家都能用：家里过年的老规矩、单位聚餐的老做法、亲戚之间来往的老习惯，都可以这样拿出来比一比。

另一条是看新的场：变奏以后，有没有原本不来往的人缠进来？有没有一个"帮把手"那样的东西长出来，而且在发起的人不张罗的时候，它还在？

和前面几节一样，这些读数是做的人自己看的。拿去评"文明楼栋"，那三条规则马上就会被人写得漂漂亮亮，规则底下的东西却没人去看了。

这条路松开的是哪一道堵

再创型最直接松开的，是第三道堵：评估前置，没有落地。

随礼算平账，就是评估站到了做的前面：还没出手，先算清楚这一份值多少、对不对等、将来回不回得来。算完了再出手，出手的那一刻，善已经被估过价了。帮工把这个次序倒了过来：先来，先做，包一上午鸡蛋；好不好、值不值，事后吃面的时候才说，说的还不是"值多少"，而是"那天热闹"。评估还在，只是挪到了后面，挪到了做的后面。

它也顺带松开了第二道堵：帮工要人来，人来了，就进了彼此的场。随礼可以人不到、礼到；帮工不行，人不到，就什么都没有。

这一节里，三样善的显法是这样的：客体善先显——段家的喜事办得热闹，8栋那户老人的后事有人帮着料理，那个年轻人孩子满月来了六个人。善行跟着显，而且显得最像"行"：包、写、扎、搬、带，一来一回。主体善最后才亮，亮在段姨身上：冬至那顿饭上，是她自己先说出了"现在记天数，跟记钱有什么两样"。她是这次变奏的发起人，也是第一个看出它在往回退的人；一个人能看出自己做的好事正在变成它当初要改的那个东西，并且说出来，这才是这片新场真正长到她身上的时候。

有人会说：随礼本来就是互助。一家办大事，一家拿不出那么多钱，众人凑份子，才办得起来；礼簿记着，是为了公平，不让谁总吃亏。这话说得在理，随礼在很多年里确实是这么一回事，它是穷日子里一种很聪明的互助。可是这句话停在一个地方：当一家人办事已经不缺那两百块的时候，互助的那一层意思就空了，剩下的只有"对等、记账、要还"那三条规则在空转。再创型不去推倒随礼，它做的是：把当年互助里真正要紧的东西——人来，一起扛——从那三条规则里救出来，换一副新的规则让它重新走起来。

这一节的判断，按规则动没动分谱：在题材换了、规则没动的地方（牛奶、转账），随礼不是改了，而是换了一样东西来记账；在规则改了、题材没换的地方（不记名的红纸箱），钱不是俗了，而是变成了一顿大家一起吃的饭；在规则改了又悄悄退回去的地方（帮工表），帮工不是还在，而是成了一本用工时记的礼簿——只有隔一段时间并排回看，才看得出来。

这个判断能错。如果有一个地方，大家把随礼换成了帮工，三条规则都变了，可是几年下来，人和人之间的来往并没有比随礼时更多、更厚，帮工的人也照样在心里算平了账，那这一节说的"比规则不比题材，规则一变，新场就会长"就错了。

这一章两条从样子起手，上一章两条从劲起手，再往前一章两条从场起手，六条路都走过了。它们各有各的起手处，各有各的险；可是走到每一条路最要紧的那个关口，用上的总是同几样东西：一个说"这次算了"的位置，一扇让对方进来的门，一个把评估挪到后面、又给回写留下痕迹的办法。下一章，就把这三把钥匙单独拿出来说。

带 走 的 话

从一个现成的样子起手，善也走得起来：走进别人搭好的场，要在里面泡出自己的那一点，并且一直留着出去的门；在旧样子上改，要比规则，不比题材，隔一段时间并排看一看，别让它悄悄退回去。

小　账

这一章里，善卡在第二道堵（没有人：罗建国的"少管，管不起"）和第三道堵（没有落地：随礼先算平账）；15.1 的依附处、15.2 的"帮工表"，是两处差点被逻辑顶替选择（第一道堵）的地方。

客体善在两节里都最先显（台阶刷干净了、喜事办热闹了）；善行在递竿、看台阶、包鸡蛋、扎花里一来一回地显；主体善最后亮，亮在罗建国（又敢管了）和段姨（看出变奏在往回退）身上。龙师傅那一处，是善行和客体善都在、主体善却缠死在一个场里出不来的样子。

◆

第　六　编

三原理与可错

编　序

第十六章先说三道堵都是两维顶住、逼第三维变，却没有出口的地方；再给三把钥匙：例外权，让对方进场，评估后置并给回写留痕迹。第十七章写这本书自己会怎样错，把推翻它的条件摆在明处。

16

第16章

三把钥匙

这一章的问题

第五编讲了六条路，善可以从不同的起点重新走起来。可每一条路走到半途，都可能撞回三道堵上：选的那一步又被规则顶替，对方又不在任何人的场里，评估又跑到了做的前面。有没有几样东西，不管走哪一条路，都能随身带着，一遇到堵就能拿出来用？本书把它们叫作三把钥匙：例外权，让对方进场，评估后置并给回写留痕迹。它们为什么是这三把，而不是别的？它们开的究竟是什么锁？

◆ 16.1　两维顶住，逼第三维变

— 一张沙发进不了门

这是我构想的场景。方婉家换了一张三人沙发。送货的两个师傅把沙发抬到5栋三楼门口，一量，门框窄了五公分。

沙发就是那个样子，长、宽、厚，扶手是实木的，一块也锯不得。门框也就是那个样子，砖墙里浇着的，一分也挪不动。两样东西顶在那里。

接下来发生的事，大家都见过。两个师傅先把沙发竖起来，试着斜着进——卡住了。退出来，卸掉沙发底下的四只脚，再竖起来——还是卡在扶手上。其中一个师傅蹲下去看了看，说："把门拆了。"他们把门从合页上卸下来，门框多出了一指宽。沙发竖着、歪着、转了一个角度，一点一点挤了进去。

方婉在旁边看了半个小时。那天晚上她跟丈夫说，以后买大件，先量门。

这个小场景里，藏着本书一直在用的那条道理。

沙发的样子，是已经显出来、一时改不了的那一头。门框，是沙发此刻缠着的那个场——楼道、墙、三楼的这扇门。两样东西一顶，谁也不让，被逼着变的是第

三样：搬法。竖着搬，卸脚，拆门，换角度——搬的那一条路一变再变，变到最后，沙发进去了。

而且这件事没有在沙发进门那一刻结束。方婉那句"以后买大件先量门"，就是回写：这一次的结果改了下一次的起点。下一回她逛家具店，眼睛会先看尺寸，脑子里先有自家门框的宽。

— 三拍：顶住、变形、回写

把这件事放慢，是三拍。

第一拍，张力积累。沙发和门框顶住了，师傅试一次，不行；再试一次，还不行。每一次不行，张力都在往上攒。

第二拍，第三维变形。攒到一定程度，搬法变了样——从"抬进去"变成了"拆了门挤进去"。这不是在原来的搬法上多用点力，而是换了一条路。

第三拍，回写。变了样的搬法回过头来，改了下一次的起点：量门。

这三拍里，动力是从哪里来的？不是从搬的人身上单独来的——两个师傅力气再大，沙发也不会自己缩五公分。也不是从沙发或门框单独来的——沙发不会推人，门框也不会。动力来自两样东西之间的顶撞。没有这一顶，搬法用不着变；正是这一顶，逼出了一条新的搬法。

这就是三原理用大白话说出来的样子：任意两维顶住，逼第三维改变，改变再回写前两维。

还要看清另外两种收场，因为它们最常见。

一种是硬来。两个师傅不肯拆门，就是要抬，结果沙发扶手刮掉一块漆，门框磕出一道印子。张力没有找到出口，就在两样东西上留了伤。

一种是撤掉。方婉说："算了，退货吧。"沙发拉回去，门框照旧，下个月再买一张小的。张力被撤掉了，什么也没变。这叫轮回：下次再遇到大件，同样的事再来一遍，因为没有任何东西被回写。

硬来和撤掉，看起来一个太猛一个太软，其实是一回事：都没有给顶撞一个出口。出口不是让顶撞消失，而是让它去改变第三样东西。

— 不只这一种顶法

沙发和门框，是"已经显出来的样子"和"它缠着的场"顶住，逼"路"变。三原理还有另外两种顶法，日常里一样常见。

一种是"要走的路"和"缠着的场"顶住，逼显出来的样子变。设想一户人家，男主人想少吃点油（要走的路），可一家老小的口味、婆婆几十年的做菜习惯都缠在那张饭桌上（场）。两头顶着，硬来是夫妻吵架，撤掉是"算了，照旧吃"。若给它一个出口，最后变的是饭桌上显出来的样子：多了一盘清蒸的，婆婆的红烧照做，只是端上来时先撇掉一层油。没有人赢，桌上却多了一道原来没有的菜。

一种是"已经显出来的样子"和"要走的路"顶住，逼缠着的场变。还是方婉：她"做事先算"的样子已经显了几十年，这是她；可本章最后一节会讲到，有一天她被儿子拖着先做了一回。旧的样子和新的一步顶在一起，被逼着变的是她和儿子之间缠着的那个场——晚饭桌上，多出了一段从来没有过的谈话。

三种顶法，道理一样：两样东西顶住，不让第三样东西变，顶撞就只能硬来或者撤掉；让第三样东西变，顶撞就成了往前走的劲。

— 三道堵是三处顶住，三把钥匙是三个出口

回到善。前面三道堵，用这把尺子一量，正好是三处顶住而没有出口的地方。

堵一：一件事里本来要显出来的那一点"例外"——这个孩子今天确实情有可原，这位骑手今天确实遇上了暴雨——和一套不容例外的逻辑顶住了。按三原理，被逼着变的应当是"往哪里去"：在这一处，意义本该被逼出一条原来没有的新路。可今天的做法是硬来——逻辑压过去，例外被抹掉。

堵二：一件事里要显出来的那一份善——有人落水了，有人需要搭一把手——和这件事此刻所在的那个能量场顶住了：岸上每一个人的劲，都只在自己的场里流转，落水的人不在任何人的场里。被逼着变的应当是"约束与代价"那一层：亏损该怎么算。可今天的做法是撤掉——人人把亏损算到最小，顶撞没有了，善也没有了。

堵三：一件事里要显出来的那一步"做"，和理念界里那一遍预先的估算顶住了。被逼着变的应当是"路径"：评估该放在哪里。可今天的做法也是撤掉——估算过了，不划算，于是不做。

三处顶住，三个本该被改变的地方：意义、约束、路径。三把钥匙，就是给这三处顶撞各开一个出口。

例外权，是给堵一开的出口：在逻辑旁边留一个位置，让那一点例外能显出来，逼意义裁出一条新路。

让对方进场，是给堵二开的出口：让对方走进我的场里，顶撞就不会被"不关我事"撤掉，亏损的算法被逼着改变。

评估后置并留痕迹，是给堵三开的出口：先做，再评，评的结果回写进下一次，路径被逼着改变它的次序。

请注意一件事：三把钥匙动的都是"往哪里去、怎么走、受什么约束"这一层，可这并不是说那一层是动力。动力还是来自顶撞。钥匙不推任何东西，它只是在顶撞的地方开一扇门，让顶撞有地方去。没有顶撞，钥匙什么也开不了；有顶撞而没有钥匙，顶撞就只能硬来或者撤掉。

— 为什么钥匙不去改人心

读到这里也许会有一个疑问：三道堵都是"善要显出来"和"它缠着的东西"顶住了，被逼着变的都是中间那一层——意义、约束、路径。为什么三把钥匙都不去动善本身？为什么不去直接把人心变好？

因为本书从第一章起就不把善当成一样先放在人心里的东西。善是在一来一回里显出来的那一头，它跟着走出来的路一层一层显露。你没法绕过路，直接去改那个"显出来的样子"——就像你没法不改搬法，直接让沙发缩五公分。想直接改人心的做法，常见的有两种：一种是劝，讲道理，讲榜样；一种是管，立规矩，定奖惩。劝，是在理念界里再加一句"该"，第8章菜市场坡上的罗建国已经说明，"该"再多一句，若不缠住手，也还是不动。管，是在逻辑上再加一条，那正是堵一本身。两种做法都在顶撞的两头之一上加码，而不是在顶撞的地方开门。

钥匙不一样。它不碰两头，只在中间那一层开出口。这样做，有一个看起来绕远、其实最近的后果：路一变，善的显露跟着变，人缠着的那个场也跟着变。方婉家那一次搬沙发，最后改的不只是搬法：她量门的习惯改了她看家具的眼光，下一

回挑家具，她心里的"好沙发"就和从前不一样了；那扇卸过一回的门，后来她让人把合页换成了好拆的那种。中间那一层一变，回写就落回了两头。

善也一样。下一节会看到，桥头一家米粉店的老板娘破了一回例，变的不只是那一碗粉的账：她自己身上显出了一层"这条街上的孩子我照应得过来"，那家店在孩子们心里也成了另一种地方。钥匙动的是路，变的却是整个的善。这也就是本书判词说的：善难发生，不缺善心，缺的是缝、人和落地——缝、人、落地，都是路上的东西，不是心里的东西。

这一节的判断能被推翻：如果有人发现，三道堵中的某一道，在顶撞根本不存在的地方也照样堵着——比如岸上的人和落水的人之间毫无张力，善照样发生了——那么"三道堵是三处没有出口的顶住"这一说法就要改。

用这把尺子，也可以随手检查一件善事卡在哪里。先问：两头是什么，它们顶住了没有？再问：顶住以后，第三样东西变了没有——是硬来留了伤，是撤掉回了原样，还是真的换了一条路？最后问：换了的那条路，有没有回写进下一次？三问里只要有一问答"没有"，善就卡在那一问上。本书开头的随身三问——缝、人、落地——是这把尺子在善这件事上的三种具体问法。

下面三节，一把钥匙一节。

◆ 16.2　例外权

– "这次算了，明天带来"

这是我构想的人物和场景。沙河桥头有一家米粉店，开了十几年，老板娘大家叫她邬嫂。门口贴着一张塑封的纸：扫码付款，概不赊账。

一个下着小雨的早上，方小宇背着书包进来，要了一碗肉丝粉。吃完了，他摸口袋，脸一下子红了：电话手表忘在家里，没法扫码，身上也没带零钱。离上课还有十二分钟。

邬嫂看了他一眼。她认得这个孩子，一周要来三四回，总是要肉丝粉，不要葱。她说："这次算了，明天带来。快去，要迟到了。"

方小宇跑了。第二天一早，他把钱带来了，还多带了一句话："阿姨，我妈说谢谢你。"

那天晚上方婉知道这件事，她的第一反应是：怎么能欠人家钱？第二反应是：那张"概不赊账"贴了十几年，邬嫂为什么偏偏对他破了例？

方婉想不明白的地方，正是这把钥匙要说的地方。

一 例外权是一个位置

先拿另一个场景对照。同一个早上，方小宇如果走进的是街口那家连锁面包店，事情会怎样？收银的姑娘也许很想帮他，可收银机里没有"这次算了"这个键。她能做的，只是说："不好意思，系统里没付款没法出单。"她不是不善，是她站的那个位置上，没有善可以落脚的地方。

例外权要说的就是这个：它不是一种人品，而是一个位置——在一套规则旁边，留着一个可以说"这次算了"的地方。

这个位置上发生了什么？可以用本书第4章讲过的那三步来看：纠缠、选择、激发。

纠缠：邬嫂和这个孩子不是素不相识。她认得他，知道他不要葱，知道他家就在桂花苑，知道下雨天、离上课十二分钟意味着什么。这些东西缠在一起，才让"这个孩子今天确实情有可原"在她眼里显了出来。

选择：她在"概不赊账"和"孩子要迟到"之间，裁出了第三条路——不是免单，不是硬收，是"明天带来"。站上的 D1 专栏有一句话：自由不是在现成选项里挑，而是在约束中裁出原本不存在的新路〔待核：D1 专栏原文〕。"明天带来"就是这样一条被裁出来的路。

激发：这一裁，在三个人身上都激起了东西。方小宇第二天带钱来，多了一句谢谢，他知道了"欠了要还"，也知道了"有人信我"。方婉开始想一张纸为什么会被破例。邬嫂呢？她身上显出来的，是一个桥头米粉店老板娘最平常也最要紧的那一点——这条街上的孩子，她照应得过来。

善的三头在这里都显了：落在孩子身上的那一头（吃上了，没迟到），一来一回的那一段（今天欠、明天还、多一句谢谢），在邬嫂身上显出来的那一头。三头缠在一起，就是因为有那个位置。

这里值得多看一眼的，是邬嫂裁出的那条路为什么是"明天带来"，而不是"不要钱了"。免单也是善，而且更大方。可免单把事情在当下就结掉了：孩子吃了，账消了，他什么都不用做。"明天带来"留了一夜的欠。正是这一夜的欠，让方小宇第二天有一步可走：把钱带回去，把谢谢带回去。一碗粉的钱，在两个人之间悬了一夜，善行就多走了一个来回。

这当然还远远说不上第8章那一格空白里要等的"大到两清不了的善"。一碗粉的钱，第二天就两清了。但它让人看见了一点：善若在第一圈就结清，路就关上；若能悬一悬，哪怕只悬一夜，路就多开了一段。例外权裁出的路，最好的样子往往不是一笔勾销，而是留一点欠。

— 例外权的三条边

例外权这把钥匙很容易被用坏。用坏的方式有三种，每一种都是它的一条边。

第一条边：例外不能被写成规则。设想邬嫂哪一天想得周到了，在那张纸下面加一行小字："学生每月可赊账一次。"看上去更善了，其实是把例外权又交还给了逻辑：以后谁能赊、赊几次、超了怎么办，全由那行字说了算，邬嫂不用再看人，也不能再看人。一个被写成条文的例外，就不再是例外，它只是一条更细的规则。这正是第4章讲的"逻辑吃掉自由律"换了一副更温和的面孔。

第二条边：例外权要有人担。邬嫂说"这次算了"，若方小宇第二天没来，那碗粉的钱是她自己的。正因为她担着，这个"算了"才有分量；也正因为她担着，她不会对谁都说"算了"。例外权不是特权，不是"我说了算"，而是"这一次，我来担"。一个说了例外、却让别人去担后果的位置，就不是例外权，是推卸。

第三条边：例外要留下痕迹。这一次破了例，下一次怎么办？不是写成规则，而是让这一次的例外回写进下一次的起点：邬嫂记住了这个孩子会还；方小宇记住了欠了要还。

第12章讲过罗建国开 3 路时的一个雨夜：两站之间，一个女人抱着孩子在雨里招手，他停了车，第二天写了一份情况说明。车队长说"下不为例"，可过了一阵，队里开会定下一句："确有特殊情况的，停之前先打双闪，停完写说明。"那一次的例外没有被写成"雨夜可以随便停"的规则，它留下的是一份说明；这份说明回头改了规矩，让规矩自己给下一个雨夜预先留了一道缝。例外的痕迹，就是这样把缝留下来的。

这条边和本章最后一节的那把钥匙接在一起，到那里再细说。

一 位置是会被拿走的

再往下设想一步。这也是构想：过两年，邬嫂的店装了一台自助点餐机，进门扫码点单，付了款才出小票，后厨见票下粉。邬嫂还是那个邬嫂，心还是那颗心。可某个下雨的早上，再有一个孩子忘了带手表，他根本走不到邬嫂跟前——在点餐机那一步就停住了。

这时候缺的不是邬嫂的善意，是她站的那个位置。她原先站在收钱的地方，孩子吃完了要跟她照面，"这次算了"就有机会说出口。点餐机把收钱这一步挪到了最前面，挪到了一块屏幕上，照面没有了，那个位置也就跟着没了。第9章讲过，无缝是技术的美德，也是善的死因；这里看到的，正是一条缝怎样在一次很合理的升级里被悄悄合上。

所以例外权这把钥匙，首先是一个"留不留"的问题，而不是一个"用不用"的问题。位置在，人可以用，也可以不用；位置没了，再善的人也无从下手。

还要补一句：例外权也包括说"不"的权利。邬嫂对方小宇说"这次算了"，对一个天天来吃、天天说忘了带钱的大人，她可以不算。这个"不"同样是从纠缠里来的：她认得这个人，知道他是哪一种情况。例外权不是一定要破例，而是能不能凭着对眼前这个人的认得，作一回自己担得起的裁断。一个只能说"是"的位置，和一个只能说"不"的收银机一样，都不是例外权。

至于方婉的第一反应"怎么能欠人家钱"，也值得放在这里看一眼。破例不只裁出了邬嫂的路，也把一份东西交到了方小宇手上：欠着。第二天把钱带回去，是他自己的一步。例外权让受的那一方也有一步可走，善行这才有了来回。

— 有人会说：例外就是不公平

最强的反驳是：例外权就是人治。邬嫂对方小宇破例，对一个她不认识的外地孩子会不会破例？她认得的孩子能赊，不认得的不能，这不就是偏心吗？规则之所以要"概不赊账"，正是为了对所有人一样。

这个反驳看见了一个真问题：例外权离开了它的三条边，确实会滑向偏私。

可它停下来的地方是：它以为"对所有人一样"只能由规则来保证。连锁面包店的收银机对所有人一样——对所有人都没有"这次算了"。这种一样，是让每个人在情有可原的那一刻都一样地没有出路。例外权不取消规则：那张"概不赊账"还贴在门口，绝大多数日子它照常管用。它只是在规则和一张具体的脸相遇的那一点上，留下一个人能担起来的位置。

本书第12章会讲到，古人有"经"与"权"之辨：常道之外，留一个权宜的位置。例外权可以看作那个位置在今天的样子。第4章里那个迟到一分钟就被扣钱的骑手何磊，缺的正是这样一个位置：他前面没有一个人能说"这次算了"，因为那个能说这句话的位置，早就被算法拿走了。

这里要说清楚：本书不是在说某个平台、某个行业应当怎样设置规则，那是另一类问题，本书不做表态。本书只指出一个结构：一个地方若完全没有可以说"这次算了"的位置，善在那里就没有缝可以发生。

还有一点：例外权放在哪里，比它有多大更要紧。一个大机构里，若"这次算了"只能由远在总部的某个人批，那么等批下来，孩子早就迟到了。例外权要有用，它得长在规则和脸照面的那一点上——收钱的人手里，开车的人手里，接电话的人手里。离照面越远的例外权，越像一条规则。

这一节的判断能被推翻：如果有人找到一处地方，规则严丝合缝，没有任何一个人能说"这次算了"，善行却照样一来一回地发生，而且在行善的人身上显出东西来——那么"例外权是缝"这个说法就是错的。

◆ 16.3　让对方进场

— 门岗上的小满

这是我构想的人物和场景。小满二十三岁，从邵阳乡下来，在桂花苑的门岗做保安，做了两年。

头一年半，罗建国每天早上出门散步，经过门岗，两个人点一下头。罗建国知道有这么个年轻人，不知道他叫什么；小满知道这是 3 栋那个老爷子，也不知道他姓什么。点头是点头，两个人谁也不在谁的场里。

变化是从一罐煤气开始的。有一天，罗建国从门口的煤气店扛了一罐气回来，扛到门岗喘不上气。小满说："叔，我帮你。"一直扛上了二楼。罗建国留他喝了杯茶，问他是哪里人。小满说他爸在老家开乡村客车，跑了二十年。罗建国一听，话就多了：他开了三十六年 3 路公交，乡村客车怎么跑山路，他门儿清。

那以后，两个人点头时会多说一句。罗建国教小满认城里的公交线路，哪路车能到火车站，哪路车夜里收得早。小满过年回家带了一包老家的腊肉，给罗建国留了一块。

第二年冬天，罗建国的老伴去城东儿子家帮着带孙子，住了一个星期。就在那个星期里，罗建国有两个早上没下楼散步。小满觉得不对，第二天中午上楼敲了门。罗建国发着烧，一个人在床上躺着，水都没烧；他怕老伴担心，电话里一个字也没提。小满给他倒了水，打了社区的电话，又帮他去药店买了退烧药。下午许静也上来看了一趟。

罗建国后来跟人说："那孩子要是不上来，我还不知道要躺几天。"

进场的第一步，落在肩膀上。那罐煤气三十来斤，罗建国扛到门岗，肩膀压得往下沉，脚底发虚。小满接过去的那一下，罗建国身上一轻，小满身上一沉——同一份重量，从一个人的肩膀挪到了另一个人的肩膀。两层楼梯，小满在前，罗建国在后，听着他一步一步往上踩，每到拐角喊一声"叔，慢点"。这件事里，重量是摸得着的，脚步声是听得见的，两个人在楼道里一前一后的样子是看得见的。场不是先谈出来的，它是先在一份共同扛过的重量里缠起来的；后面那些话，是在这份重量上慢慢长出来的。

— 对方在场里，亏损就不是一个人的

回想第5章沙河边那一幕：落水后的那三十秒里，岸上十来个人，没有一个跳。第5章的判断是，每个人都在算自己势能的最小亏损，而落水的老人不在任何人的势能场里。

小满这件事刚好是反过来的。他敲罗建国的门，是不是也算过亏损？大概也有一点：上楼要离开岗位，万一进了门出点事说不清。可这点亏损，那一刻没有拦住他。为什么？

因为罗建国已经在他的场里了。

所谓一个人在你的场里，不是说你们"认识"，而是说你身上那股劲，已经有一部分是缠着他在流转的：他两天没下楼，你会觉得不对；他要是出了事，那份"出了事"有一部分落在你身上。到了这一步，亏损就不是只按"我"一个人来算的了。罗建国躺在床上没人管，对小满来说，本身就是一种亏损。

这正是本书第5章讲堵二时埋下的那个问题的答案。堵二说的是：人人都按自己算最小亏损。按三原理，当一件事要显出来的善，和这件事所在的场顶住——善要人伸手，场里却没有这个人——被逼着变的是亏损的算法。让对方进场，就是让这一顶真的顶起来：对方在我的场里，我就不能用"不关我事"把顶撞撤掉，亏损的算法被逼着改了，把对方那一份也算了进来。

第5章还讲过，"好人法"一类的做法改的是账，不是场：它能减少伸手的人要付的代价，却没有让落水的人走进任何人的场里。这把钥匙动的是场。

— 进场要三样东西：来回、时间、熟悉

小满和罗建国是怎么从"点头"走到"敲门"的？有三样东西缺一不可。

第一样，来回。不是罗建国一直照顾小满，也不是小满一直帮罗建国，是一来一回：小满扛煤气，罗建国留茶；罗建国教线路，小满带腊肉。只有一头往另一头送的，叫施舍或者服务；有来有回的，才把两个人缠在一起。站上第503号《爱的箴言新解》第19章说，恩慈一定在两人之间发生〔待核：第503号第19章原文〕；放在这里，可以读成：进场不是一个人把另一个人拉进来，而是两个人在一来一回里一

起走进了同一个场。单向的善，很容易落成第354号《心的发生学导论》第46章说的那种"图报与强加"，把两人之间锁成一条单通道〔待核：第354号第46章原文〕。

第二样，时间。从一罐煤气到那次敲门，隔了大半年。这大半年里，没有发生什么大事，只有一次次点头时多出来的一句话。进场是慢的，它不是一次活动能办成的。

第三样，熟悉。小满能觉出"不对"，是因为他熟悉罗建国每天几点下楼。没有这份熟悉，两天没下楼就只是两天没下楼。熟悉，是一个人在你眼里显出来的那条谱系：先是"3 栋的老爷子"，再是"开过公交的罗叔"，再是"每天七点下楼、两天没来就不对"的那个人。

这三样东西，任何一样都不能被省掉，也不能被加速。

拿许静来比一比，就更清楚。许静的系统里有陈伯的姓名、年龄、住址、电话、紧急联系人，甚至有"独居"两个字的标签。论信息，她比小满对罗建国知道得多得多。可陈伯不在她的场里。她知道他，却不熟悉他：她不知道他几点起床，不知道他老伴在的时候最爱吃什么，不知道他咳嗽是哪一种咳。系统里的陈伯是一行登记，不是一个人。被登记，不等于进场。

小满对罗建国的熟悉，是靠眼睛和耳朵一点一点攒起来的。每天七点左右，楼道里会传来一个一轻一重的脚步声——罗建国左膝前年爬山伤过——接着门岗玻璃外闪过一件灰夹克——先是"有人下来了"，再是"是罗叔"，再是"罗叔今天走得比昨天慢"。这条熟悉的谱系，是一天一天显出来的，中间每一天都不能跳过。正因为它是这样显出来的，两天没有那个脚步声，小满耳朵里的那个空，才显得那么响。

再看小满自己。他身上显出了什么？两年前他只是"门岗上那个保安"；那次敲门以后，楼里的人说起他，说的是"桂花苑的小满"。主体善在他身上显出来的，就是这一个小小的改名：从一个岗位，变成一个人。这是最后才亮起的那一头，它不是他敲门的理由，而是敲门以后才在他身上显出来的东西。

— 有人会说：那只是熟人社会

最强的反驳是：让对方进场，说到底就是只帮熟人。小满帮罗建国，是因为他们熟；那条河边落水的陌生老人呢？总不能指望全城的人都互相熟起来。而且熟人圈子越紧，对圈外的人往往越冷。

这个反驳要认真对待。它说中了一种失败：场若是只往里收、不往外开，就成了一个小圈子，圈子里热，圈子外冷。

但这把钥匙要的不是"只帮熟人"，而是"场有门"。小满的场，原来只有他老家那些人；罗建国进来以后，他的场多了一扇朝桂花苑开的门。一个人的场里进来过人，他就知道人是怎样进场的，知道一句多出来的话、一罐煤气是一扇门。第10章读孟子的"推恩"时说过，推得动的不是心，是场：别人家的老人得先进到我的场里来，那一推才推得动。罗建国开车的那些年，一车陌生人每天都在他的场里，因为"在我车上，就是我的事"；可见场并不只装得下熟人，它装得下的，是那些和我之间有一扇门的人。这个判断本书只能说到这里，它要靠以后的观察来检验：一个场里进过人的人，遇到场外的人时，是不是更容易多看一眼〔待核：尚无可引的研究，此处只作待检验的判断〕。如果事实正相反——进场越多的人对陌生人越冷——那么这一节的说法就要改。

还要防另一种失败：把进场做成指标。小区若办一场"邻里认识日"，要求每户签到、加微信，月底统计"邻里认识率"，那就又回到了第8章讲的最优化：人数上去了，来回、时间、熟悉一样也没有。本书坚持一条：这类读数不进任何考核。进场不是被统计出来的。

最后还有一层要说清楚：让对方进场，不是一项人人都该完成的义务。一个人的场有它的大小，一个上有老下有小、每天跑十二个小时的人，他的场里能装下的人本来就有限。本书不说"你应当让更多人进你的场"，那样又把这把钥匙变回了一条"该"。本书只说一个结构：善在一个人身上伸不出手的时候，常常不是因为他心冷，而是因为对方不在他的场里；而场是可以有门的，门是一句多出来的话、一罐煤气、一次留下来喝的茶。门开不开，开多大，是每个人自己裁的——这本身就是自由律的事。

这一节的判断能被推翻：如果有人发现，岸上那些人里，和落水者熟悉的人和素不相识的人一样犹豫、一样不伸手，那么"对方在场里，亏损的算法就会改"这一说法就是错的。

◆ 16.4　评估后置与回写痕迹

— 河堤上那个拉二胡的人

这是我构想的场景。一个周六傍晚，方婉带方小宇去沙河边散步。河堤步道的台阶上坐着一个拉二胡的老人，面前放着一只搪瓷碗。

方小宇停下来听了一会儿，摸出口袋里的五块零花钱，转头看妈妈。

照方婉的习惯——第6章已经讲过她怎样做事先算——她这时候脑子里会过一遍：是不是职业乞讨？五块钱给出去，是帮了他，还是助长了什么？孩子这样随手给钱，会不会养成坏习惯？这一遍过完，往往就是一句"走吧"。

可那天方婉还没开口，方小宇已经跑过去，把钱放进了碗里。老人停下弓，冲他点了点头，说了声"谢谢小朋友"，又接着拉。

回家的路上，方婉忍住了没说话。吃晚饭的时候，她问方小宇："你为什么给他钱？"方小宇说："他拉得好听，而且他冲我笑了。"方婉说："那你想过他可能不缺钱吗？"方小宇想了想，说："想过。可他冲我笑了。"

那天晚上，方婉在家里那个记账的本子最后一页，写了一行字："周六，小宇给拉二胡的老人五块钱。我当时想拦。"第二天方小宇看见了，拿笔在下面补了一行："他说谢谢小朋友。妈妈没拦。"

— 评估没有被取消，只是挪了位置

第6章讲堵三的时候说过：评估本身是帮手，错的是它的位置。评估挪到了做的前面，善行就停在理念界里那一遍预演上，落不了地。

方婉那天没有取消评估。晚饭桌上那一问一答，就是评估——而且是很认真的评估。她问了"为什么"，也问了"他可能不缺钱"。区别只在于，这一次评估是跟在"做"后面的。

这一挪，事情就全变了。

评估放在前面，它评的是一件还没有发生的事：五块钱给出去"可能"怎样。能拿来评的，全是理念界里的东西——新闻里的职业乞讨、教育书里的"不要随手给钱"。现实里那个点头的老人、那一声"谢谢小朋友"，评估的时候还不存在。

评估放在后面，它评的是一件已经发生的事。拿来评的，除了理念界里那些东西，还多了现实界里刚刚发生的一切：他拉得好听，他笑了，他说了谢谢。方小宇的那句"可他冲我笑了"，不是一句孩子话，而是一条只有在做了之后才拿得到的证据。

按三原理，堵三是一件事要显出来的那一步"做"，和理念界里的预先估算顶住了。在今天，这一顶通常以撤掉收场：估算过了，不做。评估后置，就是给这一顶开一个出口：顶撞不撤掉，让它去改路径的次序——先做，后评。路径一变，善行就能落地；落了地，评估才第一次有了现实可评。

一 回写要留痕迹

光是评估后置，还不够。

晚饭桌上那一番问答，若说完就完了，它只是一次谈话。第二天、下一个月，再遇到河堤上的老人，方婉还是会在心里先过一遍——上一次的现实，没有改下一次的起点。这就又回到了轮回。

所以这把钥匙有后半句：给回写留痕迹。

方婉本子最后一页那一行字，就是一道痕迹。它不长，不是总结，也不是打分。它只记下了一件事的样子："我当时想拦。"有了这一行，下一次她站在河堤上时，心里那一遍估算之外，就多了一个现实的参照：上次没拦，后来是这样。

而更要紧的，是方小宇补的那一行。

站上第452号《谁在给善记账》（刘华杰著）有一句承重的话：善只在人与人之间显露，账上要给"之间"留一页，被记的人也要能拿起笔改账法。那本书讲的是学校与名次，本书不重复它的学校案例，只借它这句话来看这一页纸。

方婉写下的那一行，是她一个人的记法：她记的是自己的犹豫。方小宇补的那一行，改了这个记法：他记的是老人的那声谢谢，和"妈妈没拦"。一页纸上，有了两个人的笔迹。被记的那件事里的人——方小宇——不只是被记下，他还动手改了怎

么记。这一页纸，才真的是"之间"的账页：它不属于方婉一个人的评估，也不属于方小宇一个人的感受，它属于那天傍晚在河堤上发生的、两个人都在场的那件事。

回写的痕迹，就是这样一页纸。它让评估的结果不只停在评估者心里，而是写进下一次的起点；它又让被记的人能改它，于是写进去的不是一个人的判决，而是两个人之间来回走过的那一段。

痕迹不能变成分数

这把钥匙也有它最容易坏的地方。

第14章讲过，楼道里那张纸条最怕被做成积分榜；这一页纸也一样。它一旦被改成"做一件好事记一笔"，就从痕迹变成了分数。成了分数，方小宇下一次给钱，眼睛看的就不再是河堤上那个老人，而是本子上的那一栏。第452号那本书也讲过，给德育计分反而更走样，说的正是这种走样。

所以痕迹和分数的分界很清楚：痕迹记的是一件事的样子，分数记的是一个人的高低；痕迹可以被被记的人改，分数不可以；痕迹回写进下一次怎么做，分数回写进下一次排第几。本书坚持：任何这样的痕迹，都不拿去评比、考核、排名。

痕迹也不一定是纸。回头看前两把钥匙，其实都已经留下了痕迹。邬嫂记住了"桂花苑那个不要葱的孩子会还钱"，这是留在她心里的一道痕迹，下一次再有孩子忘了带钱，她的起点就不是零。罗建国逢人就说"那孩子要是不上来，我还不知道要躺几天"，这是留在楼里人嘴上的一道痕迹，它让小满在别人眼里也换了样子。痕迹的要紧之处，不在它是写下来的还是说出来的，而在它让一次善行的结果，真的改了下一次的起点，而且这个起点不只是一个人的。

把这一页纸放大到一个社区，结构是一样的。第8章里陈伯按下的那个"1"，是一个分数：它回写进报表，不回写进人，陈伯也改不了它。陈伯想说的"台阶扶手也松了"，没有一页纸装得下。本书不替任何一套系统出主意，只指出一个结构上的差别：一处地方的记录，若只有分数，没有被记的人可以动手改的那一页，回写就落不到人身上。

— 有人会说：先做后评，出了错怎么办

最强的反驳是：评估之所以放在前面，就是为了避免出错。先做后评，等于先冒险，错了再说。给乞讨者钱是小事，可要是大事呢？先做后评，岂不是不负责任？

这个反驳是对的，在它该对的地方。有些事确实要先评：接别人的孩子要先确认路线，借钱要先想想自己还不还得起。第8章讲零风险的善时说过，误差要管，只是不能管到零。评估后置不是取消事前的谨慎，而是不让事前的估算成为唯一的评估、最后的评估。事前可以想一想，但真正的评估，要留给做了以后、有了现实的时候。

而且，先做后评，恰恰是对错误最负责的做法。事前的估算，错了也不知道错在哪里——因为事情没有发生，它永远没有机会被现实校正。事后的评估，错了就能看见错在哪里，并且写进下一次。方婉若一直在事前拦，她永远不会知道那个老人会冲孩子笑。

这一节的判断能被推翻：如果有人发现，那些习惯先做后评、并且留下可改痕迹的人，在善事上出的错，比习惯先评再做的人多得多，而且多出来的错并没有在下一次被改掉——那么"评估后置才对错误负责"的说法就站不住。

— 三把钥匙合起来

三把钥匙，各开一道堵。

例外权，在逻辑旁边留一个能说"这次算了"的位置——它开的是缝。

让对方进场，让对方走进我的场里，有来回、有时间、有熟悉——它开的是人。

评估后置并留痕迹，先做后评，评的结果写进一页被记的人也能改的纸——它开的是落地。

这正好对着本书开头的随身三问：这里的选择那一步还在不在人手里？对方在不在我的场里？评估是跟在"做"后面，还是挡在"做"前面？

三把钥匙也不是三件分开的事。邬嫂那句"这次算了"之所以说得出口，是因为方小宇早已在她的场里；方婉在本子上写下那一行，是因为方小宇先替她破了一次例。一把钥匙开了，另外两把往往也就跟着松了。

可是，钥匙也会错。每一把钥匙都有它会被用坏的地方，本章已经一一指出；这本书本身，也有它可能整个说错的地方。下一章就来专门讲：这本书会怎样错。

带 走 的 话

三道堵是三处顶住而没有出口的地方；三把钥匙不推动任何东西，只是在顶撞处各开一扇门——一个能说"这次算了"的位置，一个对方能走进来的场，一页做完以后才写、被记的人也能改的纸。

小　账

这一章里，三道堵（缝、人、落地）各配了一把钥匙：例外权、让对方进场、评估后置并留痕迹。

客体善、善行、主体善在三个场景里都显了：方小宇吃上粉、罗建国有人管、老人收到钱；一来一回在"明天带来""扛煤气与敲门""本子上的两行字"里走完；主体善在邬嫂、小满、方婉身上各自显影。断掉的风险留在三条边上：例外写成规则，进场做成指标，痕迹变成分数。

◆

17

第17章

这本书会怎样错

这一章的问题

序里说过，这本书的判断是能错的：要是在缝、人、落地三样都齐全的地方，善照样不发生，而且一再不发生，那就是我没看见的另一样东西卡在那里。前面十六章，每一节末尾也都留了一句"什么情况下这话就错了"。可是一节一节的推翻条件，散在各章里，读者很难看出整本书最怕的是什么。这一章把它们收拢起来，问一个问题：世上出现什么样的大局面，就说明这本书的三道堵、三把钥匙站不住了？

◆ 17.1　技术越无缝的地方，善行反而越多

先看一件小事。这是我构想的场景。

桂花苑的快递，从前是放在门口小卖部代收的。送快递的小伙子姓匡，跑这一片跑了五年。他认得陈伯，知道他住5栋一楼，知道那七级水磨石台阶他上下不方便。所以陈伯的件，他多半不放小卖部，顺手拎到门口，敲两下门，喊一声"陈伯，您的药"。门里先是拖鞋擦地的声音，慢慢近了，门才开。陈伯有时候留他喝口水，问他老家下没下雨。小匡说起这一片，说的是"我这片"；楼里的人说起他，说的是"小匡"，不是"送快递的"。

前年，小区门口装了一排智能快递柜。件放进柜子，手机上来一条短信，凭取件码开柜。小匡的单量翻了一倍，一个柜子一放就是几十件，他再也不必一户一户敲门。陈伯呢？短信他看得慢，取件码要戴老花镜一个数一个数地按，按错两回，柜门才弹开。他和小匡，后来一年也碰不上几面。小匡还是那个小匡，可在这一片，他慢慢成了柜子那一头的一个人。

照这本书的说法，这件事里，选择那一步被柜子先走完了，小匡没有了"顺手拎上去"的位置；陈伯也从小匡的场里退了出去，成了一串取件码。手不再敲门，耳朵

不再等那一阵拖鞋声，眼睛也看不见陈伯今天走得快还是慢。缝和人，同时少了。第9章把这叫作"无缝是技术的美德，也是善的死因"。

那么，什么样的大局面出现，就说明这句话错了？

很简单：如果我们放眼看过去，一座座县城、一个个小区，快递柜、自助点餐机、扫码付款、算法派单铺得越密的地方，人们停下来搭一把手的事反而越多；而且多出来的，不只是"帮老人取了个件"这一下，还有一来一回的往来，有帮的人身上慢慢显出来的那份"我是会伸手的人"——那这本书就错了。错得不轻：第4章"逻辑吃掉自由律"、第9章"三堵在一个点上闭合"，都要回头重写。

用不着什么精密的统计，这样的局面是看得出来的。老人们若纷纷说"装了柜子以后，反倒常有人来敲门了"，楼道里、单元门口若比从前更热闹，这本书就该坐下来认错。

这里有三处要说清楚，免得这本书给自己留后门。

第一，客体善变多，不算反例。技术让更多老人按时拿到药，让一键捐款一天汇出几百万，让走失的老人靠一条协查信息就找到了家，这本书从没否认过。第8章说过，今天的世界很会做落在对方身上的那一头。要推翻这本书，得看另外两头：一来一回的那一段，和行善者身上显出来的那一头，有没有跟着变多。

第二，留了缝的技术，也不算反例。要是哪一家快递柜旁边，专门留了一个"老人件可送上门"的按钮，按下去，送件的人就有了一个能停下来的位置，善因此多了——这正是第9章说的"缝留在哪里，是人写进去的"。要推翻这本书，得是那种把缝缝死了的地方，善照样多。

第三，也是最要紧的一条：不许事后改口。要是有一天真看到无缝处善行变多，这本书不能回头说"那里其实另有一道缝"，再把账算平。一套说法，若碰到什么反例都能解释过去，它就什么也没说。

还有一种局面，比"错了"更值得留心：善行确实变多了，却不是从缝里长的，而是从技术新连起来的地方长的——比如一个从没见过面的人，在网上看见一条求助，第二天真的坐车去了，后来两家还走动起来。真是这样，这本书说的"缝"就太窄

了：它只看见了技术怎样合上缝，没看见技术也可能把两个本来碰不到的人放进同一个场。这一处，这本书现在说不清，只能先记下。

反方还有一个更强的说法，值得单独摆出来：无缝刚铺开的那几年，善少一点，是因为人还没学会在新的样子里过日子；过上十年、二十年，人会在柜子、屏幕、算法旁边，自己长出新的来回。就像当年自行车换成公交车，邻里一起走路上班的那份熟没了，后来车上又长出了司机和老乘客之间的那份熟。罗建国开车那些年，一个每天七点上车的老太太，他不用看就知道她在哪一站下。

这个说法若是对的，这本书就看短了。它看见了缝怎样合上，没有等到人怎样在合上的地方重新长出缝来。要分辨也不难：长出新来回的地方，是有人在里面留了一个可以自己裁的位置——公交司机可以等一等，可以多开一下门——还是什么位置也没留，人照样长出了来回？前一种，正合这本书的说法；后一种出现得多了，这本书的"闭合"两个字就要改成"一时合上"。哪一天真看见缝死了的地方过了十几年，人和人的往来又自己长厚了，这本书该认这个错。

落到小匡和陈伯身上，这一条可以说得很具体。照这本书的说法，柜子装上以后，小匡身上那份"我这片"会一点点淡下去，他会越来越像一个按单子走的人，而不是一个认得这片人的人。要是过了几年再看，像小匡这样被柜子、被派单替下了敲门那一步的人，大多数照样把一片楼当成"我这片"，照样记得哪家老人腿脚不好、哪家孩子几点放学，还常常为这些人多绕几步——那这本书说的"缝死了，主体善就没处显影"，就是看错了人。

把错的程度分一分谱。在客体善这一头，技术让善落得更多更快，这本书不算错，它本来就这么说。在善行这一头，若无缝的地方来回反而更多更长，错的是第9章和第4章：缝不是善长出来的地方，至少不是唯一的地方。在主体善这一头，若在缝死了的地方，行善者身上照样一层层显出"会伸手的人"，错的就不止两章，是判词里的那个"缝"字。

那时候，小匡和陈伯之间少掉的那几句话，就得另找原因了。

◆ 17.2　熟人度高低和陌生人施救率无关

上一节讲缝，这一节讲人。

还是先看一件小事，也是构想的。七月的中午，一个外地来的送水工，蹲在县城路边起不来，脸色发白，满头是汗，三轮车上还码着十几桶水。

设想这件事发生在两个地方。一个是桂花苑后面那条老街，开了二十年的修鞋摊、理发店、杂货铺挨着，摊主们互相叫得出小名。一个是城南新开的一片电梯楼，楼下一排崭新的店面，开店的人搬来不到一年，彼此还不知道姓什么。

送水工在两个地方都是陌生人。他不是老街谁的什么人，也不是新区谁的什么人。

照这本书的说法，老街那边，更可能有人先停下来。修鞋的师傅抬头看见了，喊一声理发店的："拿把凳子出来！"杂货铺的老板娘拧开一瓶水递过去，又问一句"要不要糖"。一个人先动了，旁边的人跟着动，因为他们之间本来就有来回，一个人伸手，就像平时借个扳手、递个零钱一样顺。新区那边，人们大概会看两眼，有人掏出手机，有人绕过三轮车往前走，心里想的多半是"会有人管的"。

这不是因为老街的人心更好，而是因为老街的人，场里进过人。修鞋的师傅知道人是怎样进场的：一句多出来的话，一碗端过去的水。第16章说，场是可以有门的；一个场里进过人的人，碰到场外的人，更容易多看一眼。第5章说得更硬：人人算自己势能的最小亏损，对方不在任何人的场里，善行就没有人去做。

那么，什么样的大局面，会说明这一套错了？

第一种：如果我们看到，不论在熟人多的老街，还是在谁也不认识谁的新区，陌生人倒在路边，有人停下来的快慢和多少都差不多——熟不熟，跟陌生人能不能得救，一点关系也没有，老街的修鞋师傅和新区的店主，看见那个蹲着的人，一样地看两眼就低下头。那第16章"场有门"就错了，第5章"对方在不在我的场里"也跟着站不住。

第二种，更直接：如果落水的是岸上人人认得的老邻居，岸上的人照样一样犹豫，和陌生人落水时一样久——那就说明，人在不在场里，根本不改那本账的算法。堵二整个错了。

第三种，最要防：如果起作用的只是岸上站了几个人。人越多越没人动，人越少越有人动，熟人陌生人都一样。那这本书讲的"场"，只是旁观者效应换了一个说

法。第5章自己也承认，这一道堵是同位的三角，最容易被心理学、经济学早已讲过的东西占了位。真到那一天，这本书在堵二上就没有说出新东西，应当老老实实让位。

还有一种局面，不是"无关"，而是反过来：熟人越多的地方，对陌生人越冷。圈子里热，圈子外冰，老话里也有"欺生"两个字。这个局面出现，第5章的堵二不一定全错——人在场里，账的算法确实变了，只是变的只有圈里那一份。可第16章的第二把钥匙就得重写：让对方进场，进的若都是只往里收、不往外开的场，那它开的不是门，是一堵更厚的墙。

这里还要防这本书自己耍一个滑头。"熟"在这本书里，不是认识的人多，而是有来回、有时间、有熟悉——第16章拿许静比过，系统里登记得再全，被登记不等于进场。可这个分别不能拿来事后改口：要是老街的人明明来回多年，碰到陌生人照样冷，这本书不能说"那是他们其实没进场"。熟不熟，要在事情发生之前就看得出来，不能等结果出来再倒着定。

反过来，也有几样东西不能拿来替这本书说话。老街上停下来的人多，若只是因为老街本来人就多、店挨着店，那说明的是人多眼多，不是场；送水工在新区被救护车接走得更快，那是一套电话和调度的本事，属于落在对方身上的那一头，和场里有没有人是两回事。要看的，是在人一样多、电话一样好打的两处地方，先伸手的那个人，是不是更常出现在场里进过人的那一处。

还要说清楚，这里说的"施救"，不只是跳河救人那样的大事。陌生人问路，有没有人多走两步带过去；外地人手机没电，有没有人借个充电线；一个老人提着东西在台阶前站住了，有没有人搭一把手。大事难得一见，这些小事天天都有，大局面恰恰是从这些小事里看出来的。

时间也是一把尺子。新区不会永远是新区。城南那片电梯楼，过三五年，开店的人会叫得出彼此的小名，会互相借零钱、帮着收快递。照这本书的说法，等到那一天，同一个送水工蹲在那片店门口，停下来的人会比今天多。要是新区一年年熟起来了，人和人之间的来回一年年厚了，可陌生人在那里的遭遇一点也没变，那就说明场里进了人，并不让人对场外的人多看一眼，第16章"场有门"那一段要整个拿掉。

第16章里那个门岗上的小满，也可以拿来做一个小小的试想。他和罗建国从一罐煤气走到敲门，罗建国进了他的场。照这本书的说法，下一回门岗外有一个陌生的老人在太阳底下转了三圈找不着楼，小满会比他刚来的那一年更早走出去问一句。一个人当然证明不了什么。可要是许许多多像小满这样的人，场里进过人以后，对陌生人还是和从前一样，那这本书在"人"这一道堵上的话，就只说对了一半。

分一分谱。在熟人之间，若熟不熟不改人伸不伸手，错的是堵二的根。在熟人和陌生人之间，若场里进过人的人对陌生人并不多看一眼，错的是"场有门"。在人多人少之间，若只有人数起作用，错的是这本书对旁观者效应划的那条界。

这里不设计什么调查，也不拿哪条街、哪个小区去打分排名。说这些，只是先把话放在这里：哪一天大局面露出这几种样子中的一种，就照着改。

◆ 17.3　先做后评的团队，善行留存并不比先评后做的高

第三道堵讲的是落地。这一节的小事，换成两群人。这是我构想的。

沙河两岸，各有一个老小区组了个小队，下雨天给楼里独居的老人送菜。

河东那一队，做法很周到。谁想加入，先填一张表；出动之前，先开个短会，估一估路滑不滑、老人在不在家、送错了菜谁负责；每一回都要组长点头才出门。

河西那一队，做法很粗。群里有人说一句"今天下雨，3栋的婆婆没下楼，我去一趟"，就去了。送完回来，在一个本子上写一行：送了什么，老人说了什么，下回要注意什么。被送的老人也可以在本子上写一句，有一位婆婆就写过："莴笋叶子莫扔，我要的。"

照这本书第6章和第16章的说法，过一年再看，河西那一队更可能还在走。不是人更热心，而是他们的评估放在做的后面，评的是真发生过的事；本子上的那一行，把这一回的结果写进了下一回的起点；老人那一句"莴笋叶子莫扔"，让被帮的人也伸手改了怎么记。善行有了来回，就有了接着走下去的路。

河东那一队，这本书猜它会慢慢变成另一个样子：表格越填越齐，短会越开越长，出门的次数一点点少下去。不是谁偷懒，是每一回出门之前，都要先在理念里把账过一遍，账过久了，雨已经停了。第6章分过两种评估：一种管"怎么做"，贴着

做往前跑一小步，路滑就穿防滑鞋，老人耳背就多敲两下；一种管"做不做"，挡在做的前面，可以无穷无尽地算下去。河东那一队的毛病，若有，就出在后一种上。

那么，什么局面会说明这一套错了?

如果我们看过去，各处许许多多这样的小队、小组、帮忙的圈子，先做后评、留着可改痕迹的那些，一两年后还在走的，并不比先评后做的那些多；来回也不比它们长；被帮的那一头也并不更愿意伸手写一句、回一句；行善的人身上显出来的东西也不比它们多——那第6章"评估前置堵住落地"就错了。

还有一种更扎人的局面：先做后评的那些小队，帮倒忙的事多得多，送错了药，扶伤了人，而且错了以后，本子上记了，下一回照样再错。那第16章说的"评估后置才是对错误最负责的做法"就站不住。本子记了不改，就不是回写，只是一本流水账。再要是常常看到，这样的小队只要出一回事、挨一回骂，就整个散了，而先评后做的小队挨了骂还能接着走，那就说明先做后评的路，比这本书说的脆得多。

"留存"两个字，也要说清楚是看什么。不是看队里还剩几个人，人多人少说明不了多少。要看的是：一年以后，雨天还有没有人出门；被送菜的婆婆还认不认得送菜的人，还会不会在本子上写一句；送菜的人之间，有没有冒出队里原来没有的做法——比如有人发现婆婆不是缺菜，是缺一个人陪她说说话，于是送完菜坐一刻钟。善行留下来，留的是这些一来一回，不是一张名单。

河西那一队的本子，还藏着一个更细的判断，也能错。这本书说，痕迹要让被帮的人也能改，那句"莴笋叶子莫扔"要紧，就要紧在它是婆婆自己写的。要是看到另一种小队，本子只由组长一个人记，被帮的人从来不动笔，可它照样和河西那一队一样长久、一样有来回，那第16章借第452号书说的"允许被记的人改账法"，在这种小事上就没有这本书说的那么要紧。这一条，也照样记在可错的地方。

还可以设想河东那一队自己改一回。有一年，组长说，短会挪到送完以后开吧，先去，回来再说路上碰到了什么。照这本书的说法，这一挪，出门的次数会回来，短会上说的也会从"万一"变成"今天婆婆说她膝盖疼"，评的东西有了现实。要是挪了以后，那一队反倒乱了，错多了，人也散了，而挪回去又好了，那就说明对这一群人来说，评估放在前面不是堵，是骨架。这本书要承认，评估的位置不是哪里

都一样，它和这一群人缠着的那些东西——年纪、脾气、楼里有没有出过事——拆不开。说"评估后置"是一把钥匙，就不能说它是一把万能钥匙。

河西那一队，也有它自己会走坏的样子。群里一句"我去一趟"就去，去得最勤的总是那两三个人；时间一长，别人习惯了"反正有他们"，他们自己也不好意思不去。这就走回了龙师傅那条路。要是看到先做后评的小队，留下来的只是少数几个被拴住的人，那它的"留存"就不是善行在走，而是人被耗着，这本书也不能拿它来替自己作证。留下来的若只是名字，不是来回，就不算留存。

这里也有一处要老实交代。先评后做，未必只是堵。河东那一队的短会，也许正好挡住了一种失败：有人热心过头，把自己累垮，把家里人晾在一边。第15章那位离不开巡河队的龙师傅，就是这一种。要是看到先评后做的小队留得更久，是因为它护住了人，不让谁被善耗干，那这本书要改的不是整个第三道堵，而是要承认：评估挡在前面，有时候护住的正是下一回还能伸手的那个人。

分一分谱。在留存这一头，若先做后评的队伍并不更长久，错的是"落地才能接着走"。在出错这一头，若先做后评的错更多、又改不掉，错的是"评估后置对错误负责"。在护人这一头，若先评后做之所以长久，是因为它防住了耗干，那这本书对评估的位置要分得更细：管"做不做"的评估挡在前面是堵，管"别把人累垮"的评估挡在前面，可能是护。

最后照例说一句：这些都是看大局面，不是给哪个小队打分。拿这些去考核谁家的队伍"留存率"高，正是第8章讲的那种最优化，也正是这本书最不愿看到的事。

◆ 17.4　本书最弱的几处

罗建国开了三十六年3路车。交班的时候，他从不只写一句"今天一切正常"。他在交班本上写的是：这车刹车有点软，左后视镜松了一点，下雨天过老桥那个弯要慢。没把握的地方写给下一班，下一班才知道该先检查哪里。他说，写"一切正常"的交班本最吓人，因为谁也不知道哪里不正常。

这本书也要交班。前三节讲的是"什么局面出现，判断就错了"；这一节讲的是，就算那些局面还没出现，这本书自己哪几处最软。

最软的第一处，是几个新立的说法。"逻辑吃掉自由律"，站上的专栏和已出的各本书里都没有，是王德生给这本书口述时新立的。它的风险是被读成一句老话——"规矩太多，人情就少"——要是它说不出比这句老话更多的东西，它就白立了。"势能的最小亏损"也是新立的：站上讲能量三态，把势能和美、动能和善侧重对应；站上讲优化约束，强调的是"恰好"，不是越小越好。这本书把"算最小亏损"安在势能上，第5章又顺着说"善要靠动能、人人守的是势能"，这一步和站上那两处还没有细细对过；哪一天对出来是两样东西，第5章要重写。"评估被挪到做的前面"，站上讲六步法的专栏里也没有这个说法，是口述的新读法。另外，自由律的三步，站上一处写作"矛盾纠缠触发、路径裁剪、新模式激发"，另几本书写作"纠缠、选择、激发"，这本书用了后一种，第4章已注明。新立的说法，最需要以后的书、以后的事来碰一碰。它们若经不起碰，要改的不只是一章：第4、5、6三章是全书的主干，三道堵的名字就是从这三个说法来的，名字一改，后面的九格、碰撞、三把钥匙都要跟着重新对一遍。

第二处，是执笔时的延伸。有几处是写的人顺着口述往前多走了一步，统稿时暂留，等王德生确认：第4章说松开第一道堵的，是两条局部规则打架留下的缝；第6章说评估放前、放后，是同一个矛盾的两种出口；第7章说三路碰撞，每一路另点亮九格里的两格；第11章说康德在形状上预演了第一、第三道堵，却是第二道堵最坚决的敌人；第14、15章给四条路各配了它松开的那道堵。还有几处读法没定下来：康德的定调是推荐项，待裁；荀子、朱熹各把善钉在哪一个号位上，第10、12章没有给死；第12章把孟子的"远庖厨"读成今天的场被挪远，也是新开的读法。这些话写得顺，可顺不等于对。

第三处，是那一格"未发生"。第8章说，善走完分化、重组、升维，长成一种新秩序，这件事至今没发生，因为路在第一圈就两清、关上了。说"没有"，是最难说的话。也许在乡土的帮工、换工里，在我们没看过的地方，它早就发生过——第8章已经标了待核。哪一天找到了，那一格就不空，第8章要重写；而且要问的就不再是"为什么没发生"，而是"它发生过，后来又是怎么断的"。

第四处，是善的三副面孔的次序。这本书照口述，把落在对方身上的那一头叫客体善，把落在行善者身上的那一头叫主体善，又说主体善是最后才亮的，它是

果，不是种。第3章已经留了推翻的条件：要是人在大多数时候，是先清清楚楚想好"我是个好人"，然后手脚才动，而且这样做出来的善更多、更顺，这个次序就站不住。这一处牵得很远：主体善若不是最后亮，第5章说"站着的亏损要到夜里才来敲门"、第6章说"预先评估总是低估那个会长出来的我"，都要跟着改。

第五处，是对古人的读法。第10、12章引孟子、荀子、朱熹、阳明，好些原句是按通行本、凭记忆引的，卷次、字句都标了待核。这本书说他们"把一段沉淀说成了起点"，可要是哪一句原文核出来，意思和书里转述的不一样，那一处解构就成了拿稻草人开刀。读古人，最怕的就是这个。

第六处，是证据。书里的主例全是构想的；站上的不少引文是转述，没有逐字亲读；旁观者效应的年份、实验细节也没核。构想的场景能把道理讲明白，却证明不了道理。罗建国、方婉、何磊都是编出来的人，他们做的事再像真的，也只是这本书替自己举的例子，不是世上发生过的事。

第七处，是九格和三角这一套架子本身。这本书说三道堵正好是经过"善"那一格的三套三角，是照第513号的取套规则来的，可写的人没有亲读那本书；第7章说三路碰撞各点亮另外两格，是顺着下标推出来的。架子搭得整齐，读起来像是严丝合缝。可整齐本身不是证据。要是哪一天发现，善卡住的地方，有一大片根本落不进这三道堵、这九个格子，那不是那些事出了格，是这副架子窄了。

这些弱处，交给谁？口径上的，交给王德生裁定；事实上的，交给核对原典和站上原文的人；最要紧的那一部分，交给读这本书的人自己的日子。你家楼下有没有一个小卖部还能赊账，你们单位有没有一个人还能说"这次算了"，你认识的人里，有没有人先做了、后来又在本子上改了一笔——这些事，比这本书里任何一个构想的场景都更能碰一碰它。

最后一处，是整套说法的危险：三道堵太好用了。什么善没发生，都能事后找出一道堵来；三把钥匙也一样，什么善发生了，都能事后说是哪把钥匙开的。用得越顺手，越要提防。一个修车师傅，要是每一辆车开进来，他都说"是刹车的毛病"，而且每一回都说得出道理，那他多半不是看得准，是只会看刹车。这本书最怕自己成了这样的师傅：把每一件善没发生的事，都说成缝、人、落地，说得头头是道，

却再也看不见第四样东西。防的办法只有一个，就是前三节做的事：在事情发生之前，先把"出现什么就算我错"写下来，写在交班本上，留给下一班。

带 走 的 话

一本讲善怎样发生的书，自己也得在可错的地方落地；它最怕的不是被推翻，是碰到什么事都解释得通。

小　账

这一章里，被放到可错处的是三道堵本身：缝（无缝处善行若反而更多）、人（熟不熟若与陌生人得救无关）、落地（先做后评若并不留得更久）；另有那一格未发生格，判定最软。

三节的推翻条件都不落在客体善上——客体善变多，本书本来就承认；要看的是善行的来回和主体善的显影，这两头若在三道堵都在的地方照样显出来，本书就错了。

◆

结语

下一次河边

又是夏天。这是我构想的一个傍晚，七点刚过，太阳照旧落到对岸的楼后面去了，河面还亮着。

沙河还是那条沙河。石阶还在，一直通到水里。只是最下面那几级的青苔，去年秋天被巡河队的几个老头拿钢丝刷刷掉了，现在露着青灰的石头。栏杆上用红漆写了一行字，字是罗建国写的，写得不太齐：往上站一级。

罗建国今年六十三了。他穿着那件橙色马甲，坐在老桥这一岗的石凳上，就是去年那张石凳。左膝还是一轻一重，他走不远，所以巡河这件事，他大半是坐着巡的。竹竿横在脚边，竿尾朝外，救生圈挂在身后的亭子上。

钓鱼的那个中年人也还在，只是今年他把位置往上挪了两级。他说下面那几级刷干净了，石头太亮，坐着反倒不踏实。两个跳广场舞的阿姨拎着音箱从步道上过去，看见罗建国，喊了一声"罗师傅，又上岗啦"。

下游那条挖沙船，今年不在了。听说沙场停了，船拖去了别处。河上空空的，只有几只白鹭落在对岸的浅滩上。

去年把老人拉上来的，是一个刚好在水上的人。他不在岸上那十个人里，也许根本没有想，他就在水上。今年，水上没有人了。这一段河上要是再有什么事，善只能在岸上发生。

七点一刻，一位穿白背心的老人慢慢走下台阶。

罗建国认得他。他姓易，住河西，七十三岁，就是去年落水的那一位。去年那天，许静蹲在石阶上问过他叫什么、住哪里、家里人电话多少。后来罗建国把那只捞回来的塑料拖鞋拿回家，用刷子刷干净，在阳台上晾了两天，托许静问到了地址，用塑料袋装着送了过去。

那只拖鞋，其实不值什么钱。易师傅的老伴开了门，接过塑料袋，愣了一下，眼圈就红了，非要留他吃饭。罗建国说不吃不吃，最后还是吃了一碗面。那以后，两个老头在河边碰见，会多说几句：易师傅年轻时在码头扛过包，罗建国开了三十六年3路车，两个人从码头说到车站，从车站说到这条河从前有多宽，涨水的年份水漫到了哪一条街。

有一回说到去年那件事，罗建国说："那天我站在岸上，没下去。"易师傅说，那段视频他后来看了，他儿子拿给他看的。他看了两遍，看见岸上那么多人在喊、在打电话，看见一个老头子朝着水问谁会水。"那个就是你吧？"罗建国点头。易师傅说："岸上那些人，我一个都不怪。换了我在岸上，我也不晓得怎么办。"

这句话，罗建国记了很久。去年群里吵了一个多小时，一边说"现在的人真冷漠"，一边说"你行你上"，吵来吵去，吵的都是岸上的人心好不好、账算得对不对。最该说话的那个人，一句也没有吵。他只说了一个"不晓得怎么办"。不晓得怎么办，不是心坏，是那一刻，手边没有一样能先做的事，水里的人也还不是谁的人。

去年，易师傅是一个谁也不认识的人。今年，他是罗建国的老易。

易师傅还是每天傍晚来这级石阶上洗手，几十年的习惯，改不了。罗建国没拦他，也没跟他讲什么安全规定。他拄着膝盖站起来，走到台阶上头，站在易师傅上面一级，说："你洗，我在这里。"易师傅"嗯"了一声，蹲下去，把手伸进水里。他没有回头，也没有道谢，两个老头之间，这样的话早就不用说了。

罗建国就那样站着。他听得见水声：易师傅的两只手在水里搓，哗啦一下，停一停，又哗啦一下。去年这个时候，这一段岸上声音是很满的，水里却没有声音。今年反过来，岸上很静，只有这一点水声，一下一下，像在报平安。易师傅洗完，撑着膝盖要起身，罗建国的手已经落在他胳膊肘上了。隔着一层汗湿的背心，摸得到那条胳膊上的骨头，比看上去瘦。他没有用力拽，只是托着，等易师傅自己站稳了，才松开。

那只手是怎么先落上去的，罗建国自己也说不清。他开车那些年，车队有一条老规定：老人上车，等他坐稳了再起步。三十六年里，他等过的老人数不过来。第3章说过，那一次次的等，一朵一朵开过，又一层一层沉了下去，沉成了脚底下自己

会踩刹车的那片土。今天这一托，也是从那片土里冒出来的。只是从前那片土埋在一辆3路车里，今年，它在这级石阶上又开了一朵。

这一站，一托，没有谁会拍下来，也上不了任何一个群。

这里值得多看一眼。这一回，落在对方身上的那一头，几乎看不见——易师傅没有滑倒，没有落水，什么也没有发生。被防住的事，从来不显眼。一来一回的那一段，是那一句"你洗，我在这里"，是那一托。至于落在罗建国身上的那一头，他自己大概说不出来。你要是问他是不是在做好事，他会觉得问得奇怪："老易洗手，我总得在旁边。"他好几年挂在嘴上的那句"少管，管不起"，今晚一个字也没想起来。

七点半，石阶那头来了一对年轻人，男孩举着手机拍晚霞。他嫌栏杆挡镜头，往下走了三级，又往下走了一级，脚后跟已经踩到了去年青苔最厚的那一块。罗建国没有喊"危险"，也没有讲规定，他朝那边扬了扬下巴："小伙子，往上站一级，下面那级晒了一天，看着干，鞋底一湿就滑。"

男孩回过头，愣了一下，笑了，往上退了一级。他问罗建国身上这件马甲是干什么的。罗建国说是巡河的，不下水，只递竿子、扔圈子、喊人。男孩说："那我们拍照的时候也帮你看着点。"他女朋友在旁边说："你先把你自己看好。"三个人都笑了。

这一对年轻人，罗建国一个也不认识，他们也不认识他。去年这时候，那个举着手机对准水面的年轻人，和岸上谁也没有来回。今年这一对，也只和罗建国说了三句话。三句话，算不上进了谁的场。可它让人看见了一扇门是什么样子：一句多出来的提醒，一句多出来的玩笑，陌生人就在门口站了一会儿。门开不开、开多大，那是以后的事。第17章说过，熟不熟和陌生人能不能得救有没有关系，要看大局面；这一个晚上，只是一扇门轻轻响了一下。

何磊的电动车从步道边的小路上过来。手机支架上的屏幕亮着，一单奶茶，剩余六分钟。他看见了石阶上的两个老头，也看见了栏杆边上的方小宇。小宇喊了一声："何磊哥！"

何磊没有停。他把车速放慢了一点，朝小宇抬了抬手，比了一个"马走日"的手势——那是去年冬天在5栋楼道里教他的——然后一拧车把，过去了。

这一段要老实写在这里。何磊和小宇之间，有了一个场；可他屏幕上那几分钟，还是那几分钟。人进来了，缝还没有开。缝不是一个人能给自己开的，它要有一个位置，而那个位置，不在何磊手里。今晚要是石阶上真出了什么事，他能不能停下来，和去年一样，不全由他自己说了算。这本书没有办法替他把这个位置要回来，只能把它指出来。

二十来分钟以后，何磊又从小路上回来了。这一回他的屏幕暗着，那一单送完了，下一单还没派下来。他把车停在亭子边，从车筐里摸出一瓶水，在罗建国旁边的石凳上坐了两分钟，说今天跑了四十一单，腿都是木的。罗建国问他吃了没有，他说还没，等这一波过了再说。屏幕一亮，他站起来就走，走之前把那瓶水的盖子拧紧了，搁在石凳上，说："叔，留给你。"

这两分钟，是一道缝。可这道缝不是谁给他留的，是那一刻碰巧空着。碰巧空着的缝，今天有，明天也许没有；去年那个傍晚，它就没有。善能不能在这样的缝里长，全看运气。第16章说过，例外权首先是一个"留不留"的问题，不是一个"用不用"的问题。今晚的何磊，用上了一道没人留、自己碰上的缝；那个该留的位置，还是空着。

方婉牵着小宇往老桥这边走。小宇今年十二岁，读六年级，个子蹿得快，已经不太愿意被妈妈牵着了，走两步就把手抽出来。他手里照旧拿着一根绿豆冰棒。

走到亭子前面，方婉停了一下，看了一眼挂着的救生圈。去年到今年，她从这个亭子前面走过几十回，这是第一次停下来看它。她问罗建国："这个圈，扔的时候是往人身上扔？"罗建国说："扔到人前头。让水把圈带过去，砸到身上，人一慌，更抓不住。竹竿也是，递竿尾，自己先站稳。"方婉"哦"了一声，伸手摸了摸那只圈。泡沫外面包着一层帆布，被太阳晒得发烫，比她想的沉。她又转头对小宇说了一遍。小宇说："我听见了。"

她还是只会泳池里的蛙泳，还是没在河里游过。这本书没有劝她跳河，到最后也不劝。可她现在知道了圈挂在哪里，知道了往哪里扔，知道了竹竿要递竿尾，也知道了那只圈拎在手里是什么分量。那一摸，比她在书上、在新闻里读过的任何一条"救人须知"都来得实。手指先碰到的是烫，是晒了一下午的帆布；再往下按，是泡沫那一点弹；拎起来一掂，是比想的沉，沉到要两只手才扔得远。圈是什么样子，

是在她手里一层一层显出来的。去年那三十秒，她在脑子里过了一遍又一遍的，是一个从没摸过的圈、一条从没下过的河；今年她手里有了这一点分量，脑子里的那一遍，就有了一样从现实里来的东西可以靠。

这些都不是大事。它们只是让她下一次站在岸上的时候，手边有一样可以先做的小事，不必等把所有的账都算完。

往回走的时候，小宇忽然问："妈妈，去年你为什么没下去？"

去年他也问过同一句话。方婉那时候说："河里和游泳池不一样。妈妈下去了，你怎么办？"这句话不错，她今天也不收回。可这一回，她多说了一句。

"去年我在算。算我会不会游，算你怎么办，算岸上有没有更合适的人。算到人都上来了，我还没算完。"

小宇想了想："那今年呢？"

"今年也会算。"方婉说，"可能先把圈扔出去，再算。"

小宇没再问。他把冰棒棍扔进了垃圾桶，说下周二放学他去帮陈伯拎米，方婉说好，下雨天走他左边。

那天晚上，方婉在家里那个本子上写了一行字："问了老罗，圈要扔到人前头。"小宇看见了，在下面补了一行："何磊哥今天没停，他在送单。"方婉看了这一行很久，没有改它。

她看出来，这一行里没有怪谁。小宇没有写"何磊哥不肯停"，也没有写"他该停"，他写的是"他在送单"。一个十二岁的孩子，把一个人和压在那个人身上的几分钟分开了。去年他问"你为什么不下去"，问的是妈妈这个人；今年他写"他在送单"，看的是那个人站的位置。方婉在课堂上教了二十年应用题，最常跟学生说的一句是：先看清题目里给了什么条件。她没想到，有一天儿子会把这句话用在一个人身上，写在家里的本子上。

许静那天没有来河边。她在城东处理一件楼道漏水的事，脚上还是那双塑料凉鞋。她知道自己下不了石阶，这一年她记住的是另一件事：巡河队那个亭子的电话。她把它存进手机，标了一个名字，叫"沙河老桥"。她手机里还是七个工作群，一个也没少。

这一晚，什么事也没有发生。没有人落水，没有人尖叫，没有视频，桂花苑的群里也没有吵架。群里那天最热闹的一条消息，是有人问谁家有多的纸箱，要搬家；底下有三个人回了，其中一个是罗建国，说他家阳台上还有两个，自己下来拿。

我把这本书收在一个什么也没发生的晚上，是有意的。善有很大一部分，长的就是这个样子：一个人往上站了一级，一只胳膊肘被托了一下，一只圈被摸过一回，知道了它有多沉。没有人被救，因为没有人落水；没有人被感谢，因为没有什么可谢。这样的善，拍不成视频，记不进报表，也排不出名次。要是有人想拿它去评比——"本岗本月防住落水若干起"——它立刻就会变样，罗建国下一回托那只胳膊，心里就会多出一栏数字。所以这本书说到最后，还是那一句：这些都只拿来看，不拿来记分。

我要先把话说在前面：这样一个构想的傍晚，什么也证明不了。上一章说过，要看的是大局面，不是一个编出来的晚上。我写它，只是想让你看见，一年以后的这一段岸，变的不是人心。罗建国还是那个罗建国，方婉还是那个先算的方婉，何磊还是那个被几分钟追着跑的何磊，许静还是七个群。变的，是几道口子在有的地方松了一点，在有的地方照旧堵着。

去年那三十秒里，三道堵都在。

第一道，没有缝：规则、流程、算法替人把选择那一步先走完了；何磊屏幕上那几分钟，今年还在。

第二道，没有人：水里那个人不在任何人的场里，人人把自己的亏损算到最小；今年易师傅进了罗建国的场，那一笔账就换了算法。

第三道，没有落地：评估挡在做的前面，账没算完，三十秒已经过去；今年方婉手边有了一件可以先做的小事。

三把钥匙，也各收一句。

例外权，是在规则旁边留一个能说"这次算了"的位置；这个位置要靠人一处一处留，何磊那里还没有。

让对方进场，靠的是来回、时间和熟悉；一只刷干净的拖鞋，就是一扇门。

评估后置，再给回写留下痕迹；本子上那两行字，一行是方婉的，一行是小宇的。

天黑下来了。罗建国把竹竿收进亭子，易师傅扶着栏杆走上台阶，两个人一前一后往老桥那边去了。罗建国在前，走一步，膝盖一沉；易师傅在后，隔两级喊一声"慢点"。白鹭飞走了，对岸的灯一盏一盏亮起来。石凳上那瓶水，罗建国走的时候没忘，揣进了马甲口袋里。

这本书从沙河边那三十秒起头，绕了很远：绕到发烧孩子的额头、楼道里的脚步声、一张进不了门的沙发、一碗赊了一夜的米粉、一罐扛上楼的煤气、一页两个人写过的纸。绕这么远，是因为善不在三十秒里长。它在三十秒之前那许许多多个平常的日子里长：哪里还留着一个能说"这次算了"的位置，谁和谁之间有过来回，哪一件小事是先做了、后来又改了的。到了出事的那三十秒，人能拿出来的，只是这些日子攒下的东西。

如果还有下一次河边，如果水里真的又有一个人，我不知道岸上会怎样。我只知道，那三十秒里要不要有人伸手，大概不在岸上的人心里装了多少善，而在那一刻，选择还在不在人的手里，水里的人在不在谁的场里，评估是不是还挡在做的前面。

善难发生，不缺善心，缺的是缝、人和落地。

版本说明

本版字数、版本与交付

本版为 2026 年 11 月第 1 版，是研究性专著的初稿，不是定稿。序、十七章与结语的正文实计 189,661 个汉字，合约 19.0 万字；章题、节题、表格不计入。

书稿的形成经过：王德生先口述核心问题与主干判断，由此定出提纲，并据站上三维九宫栏目与价值、善、伦理一类专著补订；随后按提纲分十个部分由十位执笔者写出初稿，再由五组质检按口径、人物、引文、文风逐章审读，统一人物与例子，按审读意见回改，最后补写第十七章与结语，合成统稿。

回改中做过的统一：书中人物的住处、经历与出场次序前后一致；同一个例子只在一处做主例；站上专著的引文按原文核正了三处。不能核实的出处保留〔待核〕标记。

尚待王德生裁定或后续核实的事项，主要有：副题与署名；善写成价值维二号位、一号位方向为客体善、三号位方向为主体善的写法；九格中三道堵以外六格的读法，尤其“未发生格”；康德定调为“义务这一发生的沉淀被先验化成起点”；成书说明里列出的几条执笔者延伸读法；站上若干专著章内原句与古籍卷次。

核 心 问 题

今天善难发生，
不是人心坏了。

——本书第三章

老人落水，岸上站着十个人，没有一个跳下去。不是谁的心冷了。本书说，善不是装在心里、碰到事情拿出来用的东西；善是发生，是在人和人之间一来一回走出来的。

今天的善难发生，是三道堵：逻辑吃掉了自由律，事事有流程，没有缝；人人计算势能的最小亏损，场里没有人；事事先作理性评估，善还没走就被算完，没有落地。三道堵也是一把刀，用来重读孟子、荀子、康德、朱熹与阳明。

全书序、六编十七章、结语，从河边、楼道、公交车、外卖这些日常小事讲起，讲善的三个号位（客体善、善行、主体善），讲三道堵怎样相撞、合拢，再讲六条路径与几把钥匙怎样让善重新走起来，最后写这本书自己会怎样错。

这是一部研究性专著：核心问题与主干判断由王德生口述提出，正文由 AI（Claude）协作撰写并经质检回改；书中的人物与场景是构想，推翻条件尚待检验，没有独立学术评审。

善，是发生学。

德麦国际出版社 · Demai International Press
德麦国际专著第 549 号 · 序、六编十七章、结语 · 约 19.0 万字
ISBN 979-8-90690-551-2 · 定价 US$20.00

ISBN 979-8-90690-551-2
9 798906 905512