

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	11
第1章 善心、良知、义务：都把善放在发生之前	12
第2章 用三大感觉讲清SDE与善	31
第3章 善的三个号位与沉淀	51
第二编 S3透镜的三道堵	69
第4章 堵一：逻辑吃掉自由律，没有缝	70
第5章 堵二：人人算势能的最小亏损，没有人	95
第6章 堵三：评估前置，没有落地	118
第三编 碰撞与九格全扫	143
第7章 三路二阶碰撞	144
第8章 九格全扫	161
第9章 技术世界：三堵在一个点上闭合	182
第四编 解构三家：孟子、荀子、康德、朱熹、阳明	197
第10章 孟子与荀子	198
第11章 康德：沉淀被先验化	216
第12章 朱熹与阳明	235
第五编 六路径：善怎样重新走起来	251
第13章 沉淀型与锚定型	252
第14章 倒逼型与原型型	270
第15章 进入型与再创型	288
第六编 三原理与可错	307

第16章 三把钥匙	308
第17章 这本书会怎样错	329
结语 下一次河边	342
版本说明 本版字数、版本与交付	351

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，也有人见了落水的伸不手，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。从前的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，书里引用的话都有出处。 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并不多。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，要从头一点一点再攒。

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"民风本来就善"。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 and 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，她也不会坐在床边坐到四点。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，她就多走一步；她多走一步，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，但它的意义变了——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，亮起来的東西一模一样，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"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"扶一麻烦—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"矛盾纠缠触发一路径裁剪一新模式激发"：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在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。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，方婉身后的小字是真的。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，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，大到在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，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東西。

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面的人。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

六步法原来的顺序		方婉的顺序
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，执行出来的是什麼？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麼？

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，评估时它还不在于。

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"所会有去感受去算账，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，心里默认为"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。他回家吃饭时间："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，因为没发生的事情不会让人痛。

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東西，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，后一个是一个人的。

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——他知道自己是在算账，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 and 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折了折扣，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。它空着不是因为咱们没想到，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要点前要交。

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，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时刻。

◆ 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，他又总担心晚上有生人进来。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。

— 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，"登记一派单一处理一回访"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，善行只剩工单的步骤，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，就当为零。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。

我们先把她停住的这一刻，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。

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，地图上一个点在挪，不用在门口干等一下午。无缝，就是把过日子那些没必要的误差、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，皆有怵惕惻隐之心；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。惻隐之心是仁之端，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 and 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擦着的几盒鸡蛋，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》"枸木必将待櫟括烝矫然后直，钝金必将待砭厉然后利"）；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 $E \rightarrow D \rightarrow S$ ，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 $D \rightarrow S \rightarrow E$ ，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一：一个"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。帮人对他说来是乐事：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，攥着的那股内能）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

善的三个号位	功利主义	康德	发生学
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 $S \rightarrow D \rightarrow E$ ：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 $S \rightarrow D \rightarrow E$ ，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"那一系列的费用和时间，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 $E \rightarrow S \rightarrow D$ ，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： 善怎样重新走出来

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：二维顶住，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"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：护士，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。

护士和造样子的分别，就在这里：造样子是把已经显出来的东西搬到别处去复制，护士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，彼此还不在于对方的场里，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 $E \rightarrow D \rightarrow S$ ：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，“怵惕惻隐之心”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 $E \rightarrow S \rightarrow D$ 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"评估一决定一执行"，现在变成了"看见一做一事后才想一想"。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 $E \rightarrow S \rightarrow D$ ——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"没人敲一改一行一有人敲"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 $\times 3$ ”，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“敲门的原因”。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，而是敲门的原因被换成了“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——就是上一章教小字下棋的那位——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"算好数目一封红包一写礼簿"，变成"发一段话一人来——一起做一吃一顿面"。

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。

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 二维顶住，逼三维变

— 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，只是端上来时先撤掉一层油。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，老板娘大家叫她郭嫂。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。

郭嫂看了他一眼。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。

— 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。

— 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——对所有人都有"这次算了"。这种一样，是让每个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，他们儿清。

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。

— 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。郭嫂记住了“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么进场的：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要一个滑头。"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，那一次次等的，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，是有人问谁家有多多的纸箱，要搬家；底下有三个人回了，其中一个罗建国，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、一碗熬了一夜的米粉、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

今天的善为何很难发生了？

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

