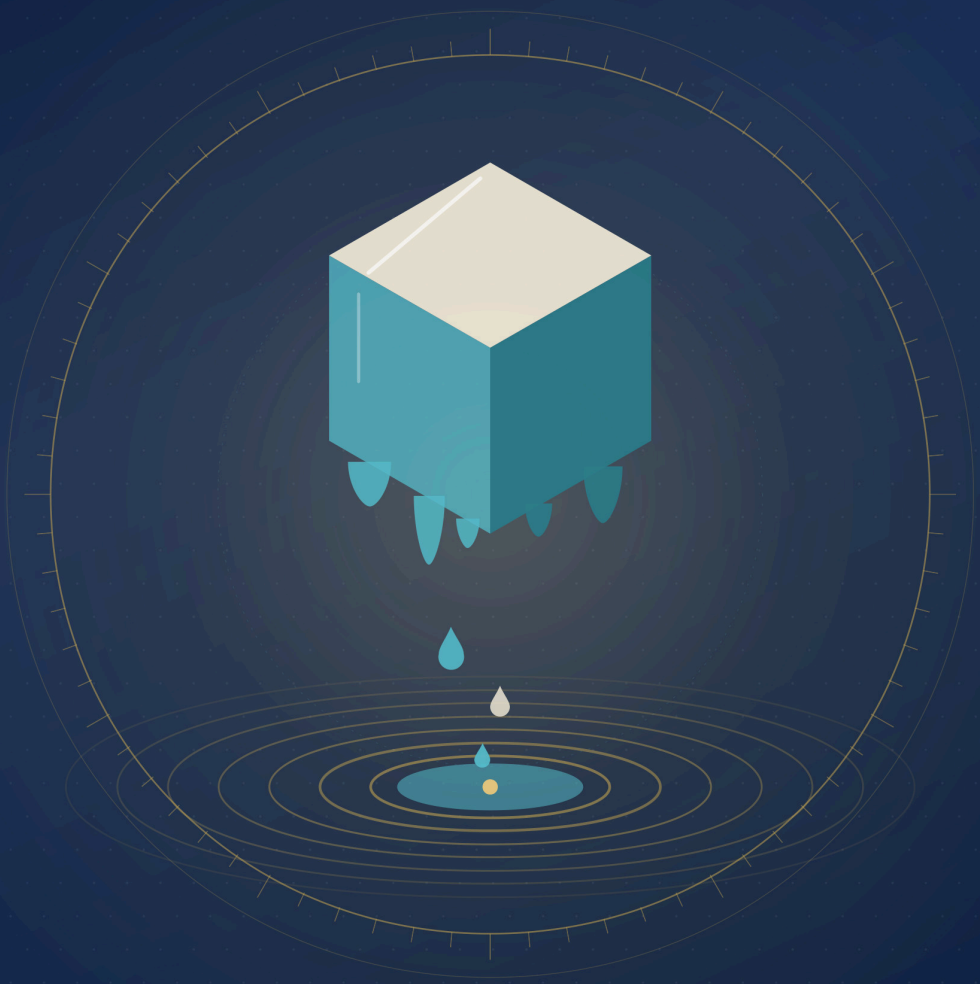
SDE UNIVERSES
德麦国际专著 · 第 269 号

主体发生学专著

我要努力

虚妄的呼喊



王德生　著

德麦国际出版社
Demai International Press

德麦国际专著

我要努力

虚妄的呼喊

王德生　　著

德麦国际出版社
Demai International Press · Singapore

出　版　信　息

书名	我要努力：虚妄的呼喊
著者	王德生
执笔	AI 协作（Claude，Anthropic）；作者口述命题与口径，并审定
出版	德麦国际出版社（Demai International Press）· 新加坡
编号	德麦国际专著第 269 号
ISBN	979-8-90690-777-6
定价	US$20.00
开本	170 mm × 240 mm（16 开）
字数	约 21 万字
版次	2026 年 10 月第 1 版
完稿	2026 年 10 月 12 日

AI 协作声明：本书的判词、六条口述命题（主体努力虚妄症、努力必先冻住发生、属性是发生学、责任是对三号位的约束、「我要」即欲望发生学、欲望发生学引出另一本书）由王德生口述给出；章节的展开、案例与表述由 AI（Claude）依此写成，并经另一批 AI 逐章质检。书中引用站上四十三部德麦国际专著之处，已对照各书全文逐处核对（核对清单另存）；外部研究的人名、年份与书名已核实，不引具体实验数据。

案例说明：书中的许静一家、罗晓峰、钟美玲、曾德厚等陪读人物与各章场景，都是为说明结构而设想的，不是对任何真实个人的描述。

使用说明：「虚妄症」是一个比喻，不是医学或心理诊断。书中凡涉及失眠、焦虑、情绪低落之处，只讲理解与布场；真的长期睡不好、长期低落，请去看医生。书中的自查与练习只供读者自己使用，不作评价或考核。

全书结构：作者介绍、前言、导论、目录；六卷二十八章与终章；结语、参考书目、附录。

版权所有　侵权必究

作者介绍

王德生，博士，SIO 本体论与 SDE（显露·差异序列·特征纠缠）发生学的创立者，新加坡德麦国际（Demai International Pte. Ltd.）创始人、董事长。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，后创立 SIO 本体论与 SDE 发生学，主持德麦国际专著出版体系与 SDE Universes 平台。

前言

我要努力

这一章的问题　一个人半夜睡不着，对自己说「我要努力」，这句话在她身上做了什么？这本书为什么要专门写这一句话？

◆ 一、凌晨两点的一句话

许静三十八岁，在湘潭市里一家医院当护士，常上夜班。

下面说的这一天，她偏偏不上夜班。前一周连着值了四个夜班，护士长给她排了两天休息。丈夫方志远在中学教物理，晚上十点半就睡了；女儿方小满读初一，作业写到十点，也睡了。家里很静。

许静十一点躺下，到十二点还醒着。她知道这是夜班把身体的钟拨乱了，白天睡，夜里醒，拨回来要几天。她也知道明天早上七点要起来送小满上学，八点半要去医院参加一个培训。

于是她对自己说：我要努力睡着。

她把手机扣在床头柜上。她闭上眼睛，从一百往回数。数到六十几，发现自己在想培训的事，又从一百开始。她调整呼吸，吸四拍，停七拍，呼八拍，这是她在网上看到的办法。她翻了个身，又翻回来。她心里一遍一遍地说：放松，放松，要睡了，明天还有事。

一点钟，她还醒着。一点半，还醒着。她开始算：现在睡着，还能睡五个半小时；现在睡着，还能睡五个小时。每算一次，那个数就小一点，她心里就紧一

点。到两点，她已经不是「睡不着」了，她是在跟「睡不着」打架。她越是要自己睡，人越清醒；越清醒，她越用力；越用力，越清醒。

两点十分，她放弃了。她想，算了，不睡了，起来把明天培训的材料再看一遍。她起身去客厅倒了杯温水，坐在沙发上，台灯也没开，就那么坐着。窗外有一辆车开过去。她想起小满小时候夜里哭，她抱着在这个客厅里走来走去，走着走着，娘俩都睡着了。

再醒过来，是五点四十，她靠在沙发上，身上不知什么时候搭了一条毯子，是方志远起夜时给她盖的。

这件事每个人都碰到过，也许不是失眠，是别的：要自己别紧张，结果更紧张；要自己别想那个人，结果更想；要自己今天一定专心，结果一整天都在检查自己专不专心。许静那一夜，有一处是要紧的：她睡着，不是在她最用力的时候，而是在她放弃用力以后。不是「我」把觉睡着了，是起身、倒水、坐下、想起小满、窗外的车声，这些东西连在一起，睡意自己来了。

她用了三个小时去「努力睡着」，这三个小时里，她的努力不但没有帮忙，反而一直在挡路。

先说一句要紧的话：真的长期睡不好，或者长期情绪低落，请去看医生。这本书说的不是医学上的失眠，也不给任何治疗建议。许静这一夜，在这里只是一个样子，帮我们看清一句话。

◆ 二、三句判词

这本书写的就是许静那一夜说的那句话：「我要努力。」

这句话我们从小听到大，也从小说到大。考试前说，减肥时说，新年第一天说，被领导批评以后说，跟孩子吵完架以后也说。它被贴在课桌上，写在日记本

第一页，印在单位的标语里。很少有人怀疑它，因为它听上去全是好意：一个人肯努力，总比不肯努力好。

可是许静那一夜说明了一件事：有一类事情，越是用「我要努力」去推，越推不动。睡眠是一类，后面会看到，自信、耐心、专注、原谅、快乐、创造力，也都是这一类。这本书要说的，就是这一类事情为什么推不动，以及推不动的时候，力气该往哪里放。

全书的判断，压成三句话：

努力，必先冻住发生。

冻住的我，推不动发生。

出路不是不冻，而是让冰回到场里去化。

这三句话，会在导论、终章、结语里再出现，每一次都一字不改。

第一句是说：要对一件事「努力」，你得先把那件事想成一样现成的东西，摆在那里等你去够；也得先把自己想成一个现成的「我」，站在这里伸手。睡眠本来是一场正在发生的事，身体的钟、白天的累、屋里的安静、心里的松，一样一样缠在一起，慢慢显出来。可是一说「我要努力睡着」，睡眠就被冻成了一个目标，「我」也被冻成了一个发动机。

第二句是说：一个被冻住的「我」，去推一场需要「化开」才能发生的事，推的方向就错了。许静越用力，越清醒，不是她不够努力，是用力本身成了场里多出来的一块冰。

第三句是说：药方不是叫人别立志、别计划、别对自己有要求。冻一下有时候是对的，人总要说出一句话、定下一个日子。病不在冻，病在把冻住的东西锁在心里当发动机。冰要放回场里去化，放进关系里、日子里、做法里。许静那一夜，冰是在客厅里化开的，不是在她咬紧的牙关里化开的。

◆ 三、这本书是什么，不是什么

这不是一本劝人别努力的书。

市面上有两种书，读者可能会把这本书错认成其中一种。一种叫人更努力：给你目标、给你方法、给你打气，告诉你只要意志够强，什么都做得到。另一种叫人别努力：躺平也好，佛系也好，告诉你一切随缘，用力就是执着。这本书两种都不是。

这本书是一本换努力落点的书：把力气从「我」挪到场与差异上。许静那一夜，如果她早一点不跟自己较劲，而是把力气花在别处——白天少喝一杯咖啡，下夜班回家先拉窗帘，跟护士长商量排班别连着四个夜班——她也是在用力，只是力气没有砸在「我要睡着」这一点上，而是落在了睡意会自己出现的那些条件上。力气还是那么多力气，落点换了。

书名叫「虚妄的呼喊」，书里还会用到一个说法：「主体努力虚妄症」。这里要说清楚：这是一个比喻，不是诊断。它不是医学或心理学上的病名，书里不用它给任何人下判断，也不用它代替医生。它说的是一种想法上的错位：一个人把本来是正在发生的事，当成了可以由「我」一按就成的事，于是用错了力。这种错位人人都有，有它不等于有病，看清它也不需要去医院。

书里的人物，许静、方志远、方小满、许静的母亲杨桂兰、表弟罗晓峰、老邻居钟美玲、杨桂兰的老邻居曾德厚，是我构想的一家人和他们身边的人。他们住在湘潭，过的是普通的日子，碰到的是很多人都碰到过的事。他们的经历都是构想的，不是真人真事；之所以让同一家人从头陪到尾，是想让读者看到，这些「我要」不是零散的毛病，是一个人、一家人的日子里一天一天冒出来的。后面各章还会出现一些只露一次面的人，同样是构想的。

◆ 四、两声呼喊

读过站上第 220 号《我的三个宝贝》的读者，看到这本书的书名，会有一点意外：那本书里，「呼喊」是一个好词。

第 220 号数的是作者十年里攥在手里的三样东西：一个理论，一个工具，一声呼喊。那里的呼喊，喊的是「理念之我，诞生了」。书里讲，人在思想史上已经喊过两声「我」：第一声在精神世界里，喊的是「我」；第二声在现实世界里，喊的是「我的」；第三声喊在理念世界里，喊的是「我名下的」——一个理念在我这里生出来，记在我名下，连同它碰坏的东西、后来被人找出的错，也都记在我名下。那本书说得明白：「一个人敢认多少失效，他的『我』，就有多结实。」〔第220号〕

那一声呼喊，是褒义的。这本书的书名里的呼喊，是一声虚妄的呼喊。这两声放在一起，是有意的对照，不是自相矛盾。

差别在哪里？在次序，也在方向。

第 220 号专门有一章讲次序：理论先到，工具后到，呼喊最后到。它用一棵树打比方，根先扎下去，然后是干和枝，最后才是花；呼喊是花，是前两样长到一定程度，才自然开出来的。那本书里还有一句很重的话：你不能让一棵还没扎根、还没长干的树开花，「强行开，开出来的是纸花。」〔第220号〕

「我要努力」恰恰是倒过来的：花还没有，先喊。东西还没长出来，就先喊一个「我」出来，指望这一声喊去把东西拽出来。第 220 号的呼喊是认账，是事情发生以后，一个人站出来说「这是我的，错也是我的」；「我要努力」的呼喊是发令，是事情发生以前，一个人站出来说「我来让它发生」。前一声，「我」是长出来的结果；后一声，「我」被当成了源头。

第 220 号还描过一种病，叫「空喊」：有理论，有呼喊，没有工具。它说，有的人停在了喊上，喊出来心里很热，第二天日子还是原来的样子，「他把喊，当成了做。」〔第220号〕那本书开的药，只有一个字：碰——从最小的一件事碰起。

「我要努力」是空喊的近亲，但不完全一样。空喊的人，至少相信东西是生出来的，只是缺一双手；喊「我要努力」的人，往往连这个也没有，他相信的是：东西本来就在那里，只差我够得着；「我」本来就在这里，只差我用够力。所以这本书要做的，比「给他一双手」多一步：先把那个被当成发动机的「我」放回到发生里去。放回去以后，第 220 号那一声褒义的呼喊，才有地方落。

第 220 号里有一句话，正好用来看这种区别：它说三个宝贝不是三门课，是一个人身上的三种力气，理论是看的力气，工具是做的力气，呼喊是担的力气——「长出来的东西，你认不认它是你的？连它的错一起认？」〔第220号〕呼喊在那里是「担」，担的是已经长出来的东西。「我要努力」却把呼喊当成了「推」，要用它去推还没长出来的东西。担和推，力气的方向正好相反。

那本书还说，三个宝贝缺了一样就生病：缺呼喊，是无主工厂，碰出来的东西没有主人；缺工具，是空喊；缺理论，是自以为是。这本书写的「我要努力」，在这张病表上，最接近后两种合在一起：手里没有一套让东西一步一步长出来的做法，心里又信着一个现成的「我」，以为喊得够响、逼得够狠，东西就会出来。许静那一夜，手里没有别的办法，只有「我要睡着」这一声喊；心里信的，是睡眠这件事归「我」管。

两本书合在一起看，是一句话：同样是喊「我」，喊在发生之后，是认；喊在发生之前，是冻。

◆ 五、接着第 110 号往下判

这本书在系列里的位置，是接着第 110 号《主体性的典范革命》。

第 110 号给「我」下了一个定义：「我」，主体性，等于三号位的三项特征——分布（跟谁亲）、场（做事的先后）、美（合不合拍）。没有第四样，也没有藏在三样后面的东西。它还说，这三样都在「之间」：分布在人和人之间，场在人和事之间，美在人和地方之间。一个东西单独存在的时候，三项都没有。

那本书还回答了一个问题：既然「我」是被写进去的，为什么人人都觉得「我」是天生的？它给了三个原因：三号位是虚的，看不见；它的来处沉淀在潜意识里，看不见写入；它对一个人的影响是静悄悄的，看不见作用。三层都看不见，剩下的只有一个结果：「我就是这样的人。」

这本书从这里接着往下走一步。既然人人都觉得有一个现成的「我」，那么人人都会很自然地想：让这个「我」去用力。「我要努力」，就是这个错觉在日常里最常见的一句话。第 110 号讲的是「我」怎样被误认成天生的；这本书讲的是，被误认成天生的「我」，怎样被当成发动机去推事情，又为什么推不动。

第 110 号的另外两条命题，这本书也照用。一条是追责：追责绝大多数是对三号位的整体改变，法律废除肉刑，等于自己承认疼不算追责。一条是悔改：现实界的约束传导到自我界、理念界，传得进去叫悔改，传不进去叫累犯，只在美这一项上动叫后悔。这本书第四章会说，很多人对自己的「努力」，其实是一种向内的肉刑：骂自己、罚自己、逼自己，疼是真的，三号位却没有动。

第 110 号第十六章末尾有一句话，这本书几乎是从它身上长出来的。那一章说：「我」不再是天生的，是写进去的；不再是不可改的，是可以被继续写的；「如果『我』是天生的，追责就只能是让它疼；如果『我』是写进去的，追责就是再写一次。」〔第110号〕把这句话里的「追责」换成「努力」，就是这本书

的题目：如果「我」是天生的、现成的，努力就只能是逼它、让它疼；如果「我」是被写进去的，努力就该是去改那些写它的东西——跟谁亲，做事的先后，合不合拍。许静的「我要睡着」是在逼一个现成的「我」；改排班、改光线、把心事说给丈夫听，才是在「再写一次」。

这里要说清一条纪律：这本书接着第 110 号判，不改判。第 110 号说过的，这里照它的口径说；它收窄过的地方，这里也按收窄后的说。比如第 110 号说追责「绝大多数」经三号位，没有说「全部」；这本书说硬拧「绝大多数无功而返」，也不说「一律无功」。

◆ 六、为什么偏偏是这一句

也许有人会问：日常里说错的话那么多，为什么偏偏挑「我要努力」写一整本书？

第一个理由，是它太普遍。很少有一句话，同时被家长、老师、领导、朋友和自己说得这么多。别的错话，说的人多少有点心虚；这一句，说的人理直气壮，听的人也觉得应该。一句话被所有人当作好话，它出了错，就最难被看见。

第二个理由，是它的错不显在当下，显在很久以后。许静那一夜，三个小时就见了分晓；可是很多「我要努力」，要一年、五年、十年才露出它推不动的样子。一个人连着五年每个新年都写「我要坚持锻炼」，第六年他得出的结论，往往不是「这句话的用法错了」，而是「我这个人意志力太差」。这句话不但没帮他，还在他身上留下一条判词，判的是他自己。一句话用错了，最重的后果，是让人把用错的账，记到「我」头上。

第三个理由，是它挡在一个更大的问题前面。作者口述里举的例子是「我要努力去更真更善更美」：一个人想让自己变好。这个心愿是真的，也是好的。正因为它好，它被「我要努力」这句话接走以后，才最可惜：一个想变好的人，把

一辈子的力气用在了一个推不动的方向上。这本书不想替任何人决定该变成什么样，它只想说，想变好的那份心，值得一个更对的用力方向。

第四个理由，是现在。机器越来越能干，很多原来要「努力」才做得到的事，一个人对着屏幕几秒钟就能拿到。这时候，那个被冻成发动机的「我」，会发现自己的「努力」越来越没有地方用，于是要么更狠地逼自己，要么泄了气。卷六会专门讲这件事：逼一台机器变得更聪明，和逼自己变得更好，其实是同一种病。

所以，写这一句，不是挑一句话的毛病。是借这一句话，看清一个人日常里怎样对待自己。

◆ 七、这本书怎样读

导论会把作者的两句原话讲开，把「冻住」讲成白话，给出每章都能用的三个问题，并画一张全书的地图。

正文分六卷。卷一讲病理，说「我要努力」这句话本身里面有什么；卷二到卷五，一卷一种冻法，各讲五种常见的「我要」，从「我要自信」到「我要活得有意义」；卷六讲药方与边界。最后是终章，从「我要努力」推到所有的「我要」，叫欲望发生学，那一章也是下一本书的引子。

每一章开头有一句「这一章的问题」，结尾有一句「带走的话」和两行小账。急的读者，可以只读每章的头尾。

许静那一夜，后面还会被提到几次，但不会再从头讲了。她的那句「我要努力睡着」，就当是整本书的第一个病例。

带 走 的 话

有一类事，越是用「我要努力」去推，越推不动；力气不必少，落点要换。

小　账

冻住的是：睡眠被冻成目标，「我」被冻成发动机；无功而返的样子：越用力越清醒，放弃以后才睡着。

布场一招：把力气从「我要睡着」挪到睡意出现的条件上（排班、光线、咖啡）；冰可以放在：说给家里人听，让场一起托着。

目 录

作者介绍 iii

前言　我要努力 iv

导论　这句呼喊里有什么 1

卷一　病理：这句呼喊里有什么 **15**

第 1 章　主语先冻住 16

第 2 章　名词化：发生怎样被说成财产 28

第 3 章　硬拧不长「我」 40

第 4 章　自己对自己用肉刑 53

第 5 章　换一个问题 65

卷二　形象之病：冻住 S（「我要成为那个样子」） **79**

第 6 章　我要自信 80

第 7 章　我要成熟 92

第 8 章　我要谦虚 104

第 9 章　我要做真实的自己 116

第 10 章　我要有魅力 128

卷三　过程之病：冻住 D（「我要一直那样做」） **141**

第 11 章　我要自律 142

第 12 章　我要坚持 154

第 13 章　我要有耐心 166

第 14 章　我要专注 178

第 15 章　我要精益求精 190

卷四　关系之病：冻住 E（「我要对人那样」） **203**

第 16 章　我要爱他 204

第 17 章　我要善良 215

第 18 章　我要原谅 226

第 19 章　我要感恩　238
第 20 章　我要负责任　250

卷五　意义之病：冻住意义三律（「我要那种感觉」）　263
第 21 章　我要有创造力　264
第 22 章　我要有好奇心　275
第 23 章　我要放松、我要自由　287
第 24 章　我要快乐　299
第 25 章　我要活得有意义　311

卷六　药方与边界　323
第 26 章　布场学：家里、学校、单位　324
第 27 章　人—AI 复合体里的「我要」；冰放在哪里　333
第 28 章　与邻居划界，写下可推翻的预言　342

终章　我要：欲望发生学　351
第 29 章　我要：欲望发生学　352

结语　从「我要」到「布场」　374

参考书目　385

附录　389
附录　《欲望发生学》立题卡与提纲草案　390

导论

这句呼喊里有什么

> **这一章的问题　「我要努力」这五个字里，藏着哪几样被冻住的东西？冻住以后为什么推不动？全书打算怎样一样一样拆开？**

◆ 一、书桌上的一张便利贴

方小满上初一的第一个学期，期中数学考了七十一分。

那天晚上她没哭，也没跟爸妈吵。她回到自己房间，从笔袋里翻出一张黄色便利贴，用红笔写了五个字：我要努力。写完，端端正正贴在书桌上方的墙上，正对着眼睛。

方志远过去看的时候，便利贴已经贴好了。他是教物理的，看了一会儿，没说话。他心里有一点欣慰，女儿肯给自己下决心；也有一点说不清的不安。

不安是有来由的。他教了十几年书，见过太多这样的便利贴。初一贴，初二撕，初三又贴一张新的，字一年比一年大。很多孩子的书桌前，「我要努力」是贴得最久、也最没用的一张纸。不是孩子不真心，恰恰是太真心了：写的那一刻，心里是热的，觉得自己已经变了一个人；第二天早上醒来，日子还是原来的样子，题还是不会做，那张纸就从一个决心，慢慢变成一个提醒，再变成一个责备。

接下来那两周，小满确实很努力。她每天晚上多做二十道题，做到十一点。可是她做的，大多是自己已经会的题，会做的做得快，做得快心里踏实。不会的

那几类，她看一眼就跳过去，因为一碰就难受，一难受就觉得自己「不够努力」，越觉得不够努力，越想去做那些能让自己觉得努力的题。两周以后的小测验，她考了七十三分。

这张便利贴，是导论要拆的东西。拆它，不是为了笑话一个十二岁的孩子。几乎每一个大人心里都贴着一张同样的纸，只是没有贴在墙上。

◆ 二、作者的两句话

这本书的起点，是王德生 2026 年 10 月 12 日的两句口述。原话照录：

> **有一种「主体努力虚幻症」：比如我要努力去更真更善更美，而实际上主体我是发生学，是一种显露侧重，不存在什么「我」——独立存在的我——去发动什么，最后呢？当然是无功而返。**

> **我，主体是发生学，却要我去努力，就必须首先将这个「发生」冻住。**

第一句说的是病：一个人想让自己更真、更善、更美，想变得更好，这本身没有错。错在他以为有一个独立存在的「我」，站在那里，可以去发动这件事。作者说，主体「我」是发生学，是一种显露侧重。

什么叫「显露侧重」？用白话说：「我」不是一样摆在那里的东西，是一场正在发生的事里，显得比较突出的那一面。就像一条河里的一个漩涡，你可以指着它说「那个漩涡」，它也确实在那里，可它不是一样能被拎出来的东西；它是水流、河床、石头、风一起做出来的一个样子，水一变，它就变。第 110 号讲「我」等于三号位的特征，讲的也是这件事：跟谁亲、做事的先后、合不合拍，三样都在「之间」，都在显出来的那一面上。那本书用了一个日常画面：隔着一条街认出一个朋友，你认出他靠的是走路的样子、他旁边站着谁、他站在那里合

不合，没有用到他的「灵魂」——主体性「不是『他心里有什么』，是『他显出来什么』」〔第110号〕。

既然「我」是显出来的那一面，让「我」去发动一场发生，就像让漩涡去推动河水。漩涡确实会影响水流，下游的水会因为它而转弯；但你要漩涡「努力」把河推向东边，那就是把因果拧反了。作者说，最后「当然是无功而返」。这本书照第 110 号的口径收窄一点：绝大多数无功而返。第三章会讲那个「少数」是什么样子：短期也许出了一点结果，但长不成新的「我」。

第二句说的是机制，也是全书第一句判词的来源。要让「我」去努力，得先做一件事：把「发生」冻住。

为什么一定要冻？因为「努力」这个动作，在语法上就要求两头是现成的。要有一个现成的主语，「我」，站在这里；要有一个现成的宾语，一个目标、一个标准、一个「更好的我」，摆在那里。两头都现成了，「努力」才有地方用：从这一头使劲，往那一头够。可是这两头，本来都不是现成的。「我」是正在发生的，「更好」也是正在发生的。为了让这句话说得通，只能把两头都冻住：把一场正在流动的事，冻成一个站着的主语和一个摆着的目标。冻住以后，中间那场真正的发生，就没有位置了。

小满的便利贴就是这样。写下「我要努力」那一刻，她把自己冻成了一个「需要更用力的人」，把数学冻成了一个「需要够到的分数」。中间真正该发生的——那几类不会的题，在哪一步断了，断在哪里，该换什么做法——一样都没有出现在那张纸上。

◆ 三、「冻住」是什么意思

「冻住」是这本书用得最多的一个词，这里先把它讲成白话。

站上第 156 号《主体发生学的开启》，在第五十二章用过一个画面：一锅水在灶上，冒着气，翻着花；端到零下的院子里，过一会儿回来看，是一块冰，冰面上还留着刚才翻花的纹路。一个第一次看见冰的人，会觉得这是一样东西，「硬的，冷的，本来就是这个形状的」〔第156号〕，他不知道那些纹路是水翻花时留下的。

那本书说，一场过程被冻成一台机器，通常走了四步：只从一头看；把重复当成了底；把它说成一个地方；把它写成不许问的地基。这四步本来是那本书拿来读拉康、福柯、鲍德里亚的；下面把它借到一个普通人身上，是这本书的借用，不是那本书的原意。放到一个普通人对自己说「我要努力」的那一刻，四步几乎原样都在。

第一步，只从一头看。小满只看到「我」这一头：我不够用功，我要更用功。她没看到另一头：那几类题、那个老师的讲法、她和同桌一起做题时的样子，这些也在做出她的分数。

第二步，把重复当成了底。「我数学一直不好」「我就是粗心」，重复了几次的事，被当成了底下一样不变的东西。重复是真的，但重复也可能只是同一套做法还没被改。

第三步，把它说成一个地方。「我的努力不够」，好像努力是一只罐子，装在身体里，满了就行，不满就要加。第二章会专门讲这一步：一种发生，被说成了一样私有财产，缺了就得补。

第四步，把它写成不许问的地基。「我要努力」这四个字，在大多数人心里是不能问的。你要是问一句「为什么要努力？怎么努力？努力的是谁？」，听上去就像在给偷懒找借口。

四步走完，水就成了冰。

为什么人这么容易冻住？第 110 号第十六章正好回答了这件事。它说人总觉得「我」是天生的，有三个原因：三号位是虚的；它的来处沉淀在潜意识里；它对整个显露的影响是静悄悄的。三层都看不见，看见的只有结果，于是结果被当成了本性。这本书加一句：结果被当成了本性，本性就会被当成发动机。一个人心里一旦有了一个「天生的我」，他碰到任何不满意的事，第一个念头就是让这个「我」去使劲。冻，不是哪个人犯傻，是看不见发生的人很自然会走的一步。

第 156 号在那一章末尾还有一句话，这本书全盘接过来：冰化了，不会回到原来那锅水，「可化了的水，可以重新烧开，翻新的花。」〔第156号〕。这正是全书第三句判词的意思：出路不是回到「从来没冻过」，那是回不去的；出路是让冰回到场里，重新化开，重新动起来。

◆ 四、冻住的我，为什么推不动

冻住以后，为什么推不动？这要用到一点 SDE 的说法。先说白话，再括注。

一件事显出来的样子（S，显露），是从一步一步的不同（D，差异序列）和缠在一起的场（E，特征纠缠）里出来的。写成式子是 S＝F(D,E)。另外两个式子是 D＝G(S,E)、E＝H(S,D)：做法由样子和场决定，场由样子和做法决定。三样互相决定，谁也不是唯一的源头。

许静的睡意是一个样子（S）。它从什么里显出来？从一步一步的不同里（D）：白天的累一点一点积，晚上灯一盏一盏关，身体一点一点松；也从缠在一起的场里（E）：屋里的安静、丈夫和女儿都睡了、心里没有要算的账。D 和 E 到了，睡意自己显出来。

「我要努力睡着」做了什么？它在这三样之外，另立了一个「我」，要这个「我」直接去拿 S。可是 S 没有一个把手可以直接去拿，它只能从 D 和 E 里显出

来。更糟的是，那个用力的「我」并不在三样之外，它就在 E 里面：一个紧绷的、算着还能睡几个小时的人，本身就是场里的一块冰。她越用力，场越冷。

小满也是。她要的是分数（S），分数从做法（D）和场（E）里来：那几类题在哪一步断，换什么讲法，和谁一起做，在什么时候做。她把所有的力气都砸在「我要努力」这一点上，D 没有换，E 也没有换，只是同一套做法加了量。加量不是没用，会做的题做得更快了；可是不会的题，并不因为多做二十道会做的题而变会。七十一分变七十三分，就是这样来的。

站上第 212 号《三视角方法论与实践应用》讲过三条原理，要先说清：那本书是在三视角上讲的，三根轴是「看、当作、要」，不是 S、D、E。它说的是三根轴怎样一起转：两根打架，第三根就被推着变；变完了，再回头改那两根。这本书借它的形状，按 SDE 自己的定义来用：S、D、E 里某两维发生矛盾，才产生推动第三维改变的动力。两套说法轴不同，不是同一件事，只是「两样打架、推动第三样」这个形状相通。小满本来有一个很好的矛盾：她要的（八十分以上）和她看到的（那几类题一碰就错）打起来了。照第 212 号第三原理的说法，「看到的和要的打架，就换一个场」，换一种当作；落到 SDE 上，就是该换做法、换场。可是「我要努力」把这一架压下去了：它不让要的和看到的打，它让「我」出来顶。于是该被推动的那一维，一直没动。

第 212 号还讲了五种误用，其中第二种是「把当作当成事实」：「这孩子就是差生」，说的人不觉得自己在当作什么，他觉得这就是事实；当作一旦被当成事实，就换不动了。那本书给的小办法很好用：每次说一件事「就是」什么，在心里换成「我把它当作」。「我要努力」底下，往往压着一句「我就是不够努力的人」，这正是一个被当成事实的当作。第五种误用是「回写漏掉」：做完一件事，看法、当作、要的都没改，下一次从头再来。小满两周多做的二百八十道题，没有一道回过头改了她的做法。

所以第二句判词说：冻住的我，推不动发生。不是因为不够用力，是因为力气的方向和发生的方向不在一条线上。

◆ 五、硬拧出来的，为什么不算数

这里要先防一个误会。有人会说：我就是靠咬牙拧过来的，考前熬了一个月夜，最后考上了；跑马拉松最后五公里全靠意志撑着，跑完了。硬拧明明有用。

这本书不否认硬拧有结果。小满多做二十道题，分数也涨了两分。问题不在有没有结果，在结果有没有回过头改写这个人。

站上第 200 号《第三声喊：理念界的我》开篇讲过一本错题本（第三章会细讲它的三个特点）。那本书说，课本写的是大家都该会的，满分卷子证明你已经会的，只有错题本记着「这一道题，在你这里，在哪一步断了」〔第200号〕。记完再也不翻的错题本，跟没有一样。

错题本做的事，就是回写：一次发生的结果，回过头改写下一次的做法，一页一页地，长成一个新的「我」——一个在第四步会先停一下的「我」。这样的「我」不是喊出来的，是记出来、改出来的。

硬拧不一样。熬一个月夜考过去，熬的那个月没有一页错题本；分数出来了，人还是原来那个只会熬夜的人，下一次考试，再熬一次。拧出了结果（S），没有回写，长不成新的「我」。这就是这本书第三章要讲的「硬拧不长『我』」。拧的人往往还觉得自己很努力，下一次只会拧得更狠。

小满那两周，缺的正是一本错题本。她用二百八十道会做的题，给自己造了一个「我很努力」的样子，却没有一页纸记下函数那一类题，在她这里，在哪一步断了。不是她不肯吃苦，是她的苦都吃在了不会回写的地方。

所以第二句判词说「冻住的我，推不动发生」，说的不是「推不出任何结果」，而是推不动那一场能让人长成新「我」的发生。

◆ 六、出路：让冰回到场里去化

那怎么办？不冻吗？

不是。人活着，总要冻一下。说出一句话，定下一个日子，许下一个承诺，都是冻：把一场还在流动的事，暂时定成一个可以说出来、可以记下来的样子。不冻，什么都说不出口，什么也约不成。第 220 号的那一声褒义的呼喊，「我名下的」，也是一种冻：把一个理念钉在一个名字上。冻本身不是病。

病在把冻住的东西当源头，锁在心里当发动机。

小满那张便利贴，贴在墙上对着自己，是锁在心里当发动机。同样五个字，如果她第二天拿去跟同桌说「我数学想上八十，我们一起把函数那几类题弄一下」，冰就放进了场里：同桌会问她哪里不会，会跟她一起做，会在她跳过难题的时候拉住她。她的「要」还是那个「要」，可是它不再是一个孤零零的「我」在使劲，而是进了一段关系、一套做法里。在那里，冰会化开，化成一步一步的不同，化成一个肯托着她的场。

这就是全书第三句判词：出路不是不冻，而是让冰回到场里去化。

放进场里，冰为什么就会化？第 110 号讲悔改时给过一个很有用的说法：现实界的约束，能不能传进一个人的自我界和理念界，要看两边之间「有没有一个对得上的地方」，那本书叫它接口；同样被关在家一周，有的孩子心里的次序全换了，有的孩子一点没动，差别就在接口。一个人对自己喊「我要努力」，是现实界一点没动，只在自我界里使劲；冰锁在心里，没有接口，传不出去，也传不进来。把它说给同桌，排进日程，交给一段关系，等于在现实界开了一个口子：

同桌会问，日程会到，关系会回应。现实界一动，自我界才有东西可以跟着重排。

到这里，三句判词可以完整地摆出来了：

努力，必先冻住发生。

冻住的我，推不动发生。

出路不是不冻，而是让冰回到场里去化。

和这句判词配套的，是一个换问题的办法。「我怎样才能有 X」是一个冻住的问题：它预设了 X 是一样东西，「我」是去拿的人。换成「X 在什么条件下会自己出现」，问题就化开了：它不问谁去拿，问的是哪些做法、哪些关系、哪些安排凑在一起，X 会显出来。药方也跟着换：从「咬牙」换成「布场」。

换问题这件事，第 110 号第二章讲得很透。它用修车铺打比方：老师傅几十年都问「哪个零件坏了」，可是有一种车，每个零件单测都没问题，装在一起就间歇性熄火；这时候要换的不是答案，是问题，不问「哪个坏了」，问「哪几个在一起的时候怎么了」。那本书说，换问题的时机，不是新答案出现的时候，是旧问题答不了的情况变成常态的时候。「我要努力」答不了的情况，在每个人的日子里，早就是常态了。

◆ 七、随身三问

全书每一章诊断一种「我要」，都可以用同样三个问题。把它们记下来，碰到自己心里冒出一句「我要……」的时候，也可以拿来用。

第一问：冻住了哪一维？

是冻住了样子（S），「我要成为那个样子」，比如我要自信、我要成熟？是冻住了做法（D），「我要一直那样做」，比如我要自律、我要坚持？是冻住

了关系（E），「我要对人那样」，比如我要爱他、我要原谅？还是冻住了意义三律（创造律、自由律、幸福律；站上第 48、217、238 号等书称特征律），「我要那种感觉」，比如我要快乐、我要活得有意义？哪一维被冻住，病的样子不一样，化的办法也不一样。

第二问：它在什么条件下会自己出现？

这一问就是换问题。不问「我怎样才能有」，问「它在什么条件下会自己出现」。许静的睡意，在白天累够了、屋里静下来、心里没有账要算的时候会自己出现；小满的八十分，在那几类题被一类一类拆开、有人陪着做、做错的有地方记的时候会自己出现。

第三问：冰放在哪里化？

想好了，说出来了，定下来了，这块冰放在哪里？放回场里——说给朋友，写进计划，排进日程，交给一段关系？还是锁在心里，当发动机，每天早上拿出来抽自己一鞭子？前一种会化，后一种越冻越硬。

拿小满的便利贴，把三问走一遍。

第一问，冻住了哪一维？表面上看，她冻住的是做法（D）：「多做题」被当成了唯一的做法，每天加二十道，一成不变。再往下看，冻得更深的是样子（S）：她心里有一个「努力的学生」的样子，深夜还亮着台灯、草稿纸写满，她做那二百八十道题，有一半是在给这个样子交差。最底下，还冻着一点关系（E）：不会的题，她一个人对着，没有拿去问谁，因为问了就显得自己「不够努力」。

第二问，八十分在什么条件下会自己出现？在那几类不会的题被一类一类拆开的时候；在每一类错在哪一步，有地方记下来的时候；在有人陪她把难受的那

几分钟熬过去的时候。三个条件，一个是做法，一个是回写，一个是场，没有一个是「我更努力」。

第三问，冰放在哪里化？那张便利贴，可以留着，但不该只贴在墙上对着自己。它可以变成跟同桌的一个约，变成跟爸爸的一张空白便利贴，变成一本错题本的第一页。

第 212 号在三视角上给六条路径起过名字：诊断、陪伴、研究、设计、定位、改革。那本书说，路径选错，最大的危险是你会做得很认真、很辛苦，还觉得自己做得很对。小满那两周，就是很认真地走错了路：她该先看清不会的是哪几类、再换一种当作，她却一直在给「我够不够努力」打分。三问走一遍，用不了五分钟，可是它能让人在用力之前，先看一眼路。

这三个问题，和第 212 号交给读者的那张「随身工作卡」是一家的：那张卡第一步是认题，最后一步是回写，问的是「得出的东西，回头改了我的看法、当作、要的没有」。这里的三问只是把镜头对准了一个更窄的地方：一个人对自己喊「我要」的那一刻。

◆ 八、全书地图

全书六卷，加一个终章。

卷一，病理：这句呼喊里有什么。 五章，拆「我要努力」这句话本身。第一章讲主语先冻住：「我要努力」的语法，要求先有一个现成的「我」，笛卡尔把「我思」焊成了地基，冻住主语的同时也冻住了宾语。第二章讲名词化：「勇敢地冲进去」是一次发生，「他有勇气」把发生说成了私有财产，财产可以缺，缺了就要补，补就是努力。第三章讲硬拧不长「我」：硬拧也许短期出一点结果，但没有回写，长不成新的「我」。第四章讲自己对自己用肉刑：接第 110 号

的追责与传导，说很多人对自己的「努力」，是骂、是罚、是疼，三号位却没动。第五章讲换一个问题：把三方程、六路径、三原理，用来布场。

卷二到卷五，四种冻法，二十种「我要」。 卷二冻住样子：我要自信、我要成熟、我要谦虚、我要做真实的自己、我要有魅力。卷三冻住做法：我要自律、我要坚持、我要有耐心、我要专注、我要精益求精。卷四冻住关系：我要爱他、我要善良、我要原谅、我要感恩、我要负责任。卷五冻住意义：我要有创造力、我要有好奇心、我要放松和自由、我要快乐、我要活得有意义。这二十章写法一样，每章七件事：一个日常的病例；冻住了哪一维；为什么无功而返；这个属性本来怎样发生；布场的药方；什么时候冻一下是对的；带走的话。

卷六，药方与边界。 三章。第二十六章讲在家里、学校、单位怎样布场，不号召，布场。第二十七章讲人和 AI 一起做事的时候，「我要」会变成什么样子：逼 AI 更聪明和逼自己是同一种病；冰放在哪里化。第二十八章和邻居划界：佛家的无我、道家的无为、斯多葛派、意志力的心理学研究、成长型思维、韩炳哲的「功绩主体」，各自说对了什么、这本书和它们差在哪里；最后写下这本书可以被推翻的条件。

终章，我要：欲望发生学。 从「我要努力」推到所有的「我要」。「我要 X」、「我要成为 X」、「我要努力成为 X」，一层比一层冻得深，努力是第三层。欲望是真的，但它不是「我」发出来的，是场里的张力在我这里显露。那一章是全书的高峰，也是下一本书《欲望发生学》的引子，书后附录给了那本书的立题卡和提纲草案。

最后是结语，把三句判词再放一次，把全书五条承重命题一条一条验收，并试着回答一个很实际的问题：如果不说「我要努力」，那该说什么。

◆ 九、几条约定

最后说几条约定，读者心里有数，后面就不一一重复。

这本书大量用到站上已经出版的专著。用到的时候，会点名是第几号哪一本，讲它的哪个论点；直接引用原话的地方很短，并标出书号。这些专著是这本书的地基，不是装饰：这本书是站在它们上面说话的。

术语尽量先说白话，再括注。S 读「显露」，D 是差异序列，E 是特征纠缠；三号位是分布、场、美；回写是一次发生的结果回过头改写结构、长成新的「我」。用多了，读者自己会发现，这些词说的都是日常里天天见的事。

这本书不作诊断，不做政策表态，书里的读数和小账不拿去考核任何人。这本书反对「我要」式的口号，所以它自己也尽量不喊口号。

方小满那张便利贴，后来怎么样了？这本书不打算替她写一个圆满的结局。这里只说一件小事：两周以后，方志远没有劝她撕掉，而是在便利贴下面又贴了一张空白的，说：「这一张，写你这周弄懂的一类题。」那张空白的便利贴，是一个场。它在什么条件下会被写满，后面各章会慢慢说。

> 带 走 的 话
>
> **不问「我怎样才能有」，问「它在什么条件下会自己出现」；冰放进场里会化，锁在心里只会越冻越硬。**

> 小　账
>
> **冻住的是：**主语「我」与宾语「目标」两头一起冻住；无功而返的样子：多做二十道会做的题，分数只涨两分。
>
> **布场一招：**把「我要努力」换成「这一周弄懂哪一类」，并说给一个人听；冰可以放在：同桌、家里人、一张会被写满的空白便利贴。



卷　一

病理：这句呼喊里有什么

导　语

「我要努力」四个字，人人会说，很少有人把它拆开看。这一卷只做拆的活：先看清这句呼喊是怎样搭起来的，再看它为什么常常落空，最后才说可以换成什么问题。卷一一共五章。第一章看语法，主语和宾语怎样先被冻住；第二章看词，一件正在发生的事怎样被说成一份私有财产；第三章看结果，硬拧出来的东西为什么长不成新的「我」；第四章看责任，人怎样对自己用起了一种看不见的肉刑；第五章看出路，把「我怎样才能有」换成「它在什么条件下会自己出现」。这一卷讲病理，不讲人坏，也不讲人懒。喊这句话的人，多半是最认真的那一批。病在句子的搭法上，不在喊的人身上。

01

第 1 章

主语先冻住

这一章的问题　「我要努力」这句话，主语和宾语在开口之前就已经是现成的了吗？如果是，它们是在哪一步被做成现成的，做成之后，中间那一段真正的发生还剩下多少地方？

◆ 一、周日夜里写下的一行字

罗晓峰二十九岁，在深圳一家互联网公司做产品经理。

那个周五下午，他做了一份新功能的方案，在评审会上讲了二十分钟。讲完，坐在长桌那头的总监只问了三个问题：这个功能的用户到底是谁，上线以后看哪个数，跟上个季度砍掉的那个功能有什么不一样。三个问题他都答了，答得磕磕绊绊。会议室里没人说重话，总监最后说了一句「回去再理一理」，就进了下一个议题。

周末两天，这件事在他脑子里反复回放。周日夜里十一点多，他打开手机备忘录，写下一行字：

「我要努力，变得更专业。」

写完他觉得心里稳了一点，像给自己下了一道命令。他还在下面列了三条：每天读一篇行业报告，每周复盘一次，下次评审之前把问题都想到。

这行字没有任何毛病。它真诚，有方向，还附了办法。一个年轻人在挫折之后对自己说这样一句话，旁人只会点头。

可是请把这句话放慢，一个字一个字看。

「我」，是主语。说这个字的时候，罗晓峰心里有一个现成的人：一个二十九岁、做了五年产品、周五在会上答得不好的罗晓峰。这个人站在句子的最前面，像一位就要出发的驾驶员。

「要」，是意愿。驾驶员发动了。

「努力」，是用力的方式。油门踩下去。

「变得更专业」，是宾语，是目的地。这个目的地也是现成的：他心里浮出来的，是总监那种一句话问到要害的样子，是隔壁组那位前辈讲方案时不慌不忙的样子。

一句话四截，两头都是现成的：起点是一个现成的我，终点是一个现成的样子。中间是一个箭头，箭头上写着两个字：努力。

这一章要问的就是：这两头，是怎样变成现成的？

◆ 二、主语为什么非冻不可

先说起点。

王德生在立这本书的题时，说了一句很硬的话，原话是这样的：「我，主体是发生学，却要我去努力，就必须首先将这个『发生』冻住。」

「主体是发生学」，用白话说，「我」不是一样先放在那里的东西，而是一直在发生的一件事。罗晓峰的「我」，是他和总监、和同事、和那块投影屏、和过去五年做过的每个功能之间，一遍一遍来回之后显出来的样子。今天的来回变了，显出来的样子也跟着变。

可是一句话要有主语。主语要能站住，就得是一个可以指着说「就是他」的东西。于是，在开口的那一刻，那件一直在发生的事，被按了暂停键：画面定格，定出一个人形，这个人形被放到句子最前面，当成发动一切的那一位。

这就是「冻住」。冻住不是坏心，是语言的习惯。中文、英文都一样，动作得有个做动作的。

站上第 110 号《主体性的典范革命》讲过，哲学史上找「我」找了三百年，一路找不到，原因是找错了对象。它说：「找东西找不到，得出的结论应该是『我不是东西』，而不是『没有我』。」〔第110号〕那本书的说法是，「我」是一个位置，好比会议室里的主席位：有人坐上去，他就是主席；你在这个人身上找不到「主席」这样东西，在椅子上也找不到。「我」等于三号位的三项特征：跟谁亲（分布），做事的先后和连接（场），合不合拍（美）。

照这个说法再看罗晓峰。周五那场会上，他的分布是：总监在长桌那头，同组的两个人在旁边，隔壁组的前辈坐在角落；他的场是：先讲二十分钟，再被问三个问题，问题的次序是用户、数据、历史；他的美是：他的讲法和总监想听的东西不合拍。那个答得磕磕绊绊的「罗晓峰」，就是这一场里三项特征凑出来的显露。换一场会，换一位总监，换一个他熟的题目，显出来的可能是另一个人。

那为什么人总觉得「我」是现成的？第 110 号给了三个原因：三号位是虚的，看不见它；它的来处沉淀在潜意识里，看不见写入；它对一切显露的影响是静悄悄的，看不见作用。三层都看不见，看见的只剩一个结果，那本书的话是：「三层都看不见，看见的只有一个结果：我是这样的人。」〔第110号〕

「我是这样的人」，就是冻好了的主语。冻好之后，再加一个「要」，加一个「努力」，句子就成了。

◆ 三、笛卡尔把「我思」焊成了地基

把主语冻住，不只是日常说话的习惯，在思想史上有一次最隆重的做法，就是笛卡尔。

站上第 139 号《普通人都能懂的笛卡尔》对他的全部判断，压成了一句：笛卡尔用一场彻底的怀疑，把一切打回一锅粥，然后从粥里捞出一个「我」，宣布它是第一块永远不动的地基。那本书的原话是：「怀疑是一场发生，『我思』却被做成了发现。」〔第139号〕

这本书在笛卡尔身上看见的关键一步，就是冻。第 139 号第十四章仔细读了《第二沉思》：笛卡尔自己的说法其实很诚实，「我是，我存在」，每当我想到它的时候就是真的；存在多久？在我思想的时候。假如我完全停止了思想，也许我就同时停止了存在。照这几句话，「我」只在思想正在发生的时候才确定，像一条河，靠水一直在流才是这条河。

可他接着说：我是一个在思想的东西，然后把这个东西叫作实体，一个不依赖别的任何东西就能存在的东西。第 139 号把这一步概括为：「一个动词，被做成了一个名词；一场发生，被做成了一个实体。」〔第139号〕那本书还借了十八世纪一位德国人利希滕贝格的意思：我们本该说「思想在进行」，就像说「在打雷」；说「我思」，就已经多说了。

第 110 号从另一个角度给了同样的判断：笛卡尔「我思」的确定性，来自把三号位全部约掉的那个动作，不来自思本身。屋子里只剩他一个人，炉火、书信、反驳他的人都先放到一边，剩下的那一点什么都不带，所以怎么也怀疑不掉。第 110 号还提醒过，那个「我思」其实是在书信和反驳里被逼出来的：《沉思集》出版时附了六组反驳和答辩，后来又有一位公主在通信里反复追问，它不是在空屋里自己长出来的。

为什么在一本讲「我要努力」的书里要绕到笛卡尔？因为今天每个对自己说「我要努力」的人，用的都是他焊好的那块地基。地基的意思是：先有一个确定无疑的我，然后才有世界；我在这头，世界在那头；我发动，世界被我改变。罗晓峰写下那行字的时候，用不着读过《沉思集》，他的句子已经替他把这件事做完了。

第 139 号第十九章还讲了一件和「努力」贴得更近的事。笛卡尔说，人身上最大的能力是意志，大到想不出比它更大的；正是在意志上，人最像上帝。第 139 号对这一点的回应是：这是一个没有土的意志，不受理智、身体、别人、历史的限制，站在一切之外，对一切说「是」或者「不是」。

「我要努力」里的那个「要」，就是这个意志。它被想象成一台装在驾驶座上的发动机，自带燃料，不靠路面。

◆ 四、孩子是怎样学会说「我」的

如果「我」真是一块先在那里的地基，那么它应该最早出现。可是看看孩子，事情正好反过来。

第 139 号讲过一个很家常的观察：孩子大约两岁前后才开始会说「我」，在这之前常常用名字叫自己，「宝宝要吃」「明明不睡」。他学会「我」，是在和大人的无数次对话里：妈妈说「你饿了吗」，指的是他；妈妈说「我给你拿」，指的是妈妈。他慢慢明白，这个字谁说就指谁。很多孩子在学的时候会把「我」和「你」弄反，说「你要吃」，意思是「我要吃」，因为大人对他说话总用「你」叫他。那本书的结论是：一个孩子的「我」，从一开始就长在一场对话里，长在另一个人的话里。

第 110 号把这件事放进了号位的次序里：「我」在三号位，主体最后显影，儿童最晚学会说「我」，是号位顺序留下的印痕。先有关系，先有一来一回的次序，先有合拍不合拍，最后才有一个可以叫作「我」的位置亮起来。

站上第 156 号《主体发生学的开启》讲拉康、福柯、鲍德里亚三个人，开篇就用了一个同样的故事：一个还不会走路的孩子，被大人抱到镜子前，忽然认出镜子里那个完整的小人，高兴得手舞足蹈。拉康说，「我」第一次出现就在这一刻，而且是在外面，在一面镜子里。第 156 号的总括是：三个人从镜子、场、符号三个方向，走到了同一个地方，「『我』不是先有的，是显出来的」〔第156号〕。它给三个人的贡献下了一个判断：开启了「主体发生学：三号位侧重显影发生」。

把这几本书放在一起，罗晓峰那行字的第一个字就松动了。那个站在句子最前面、准备发动一切的「我」，在一个人的一生里，是最后才长出来的；在每一天里，是在一场一场来回之后才显出来的。把它放在句首当发动机，等于把一棵树的果子当成了树根。

第 156 号的前言是从一句最常听到的话开头的：「我就是这样的人。」我就是急脾气，我就是不会说话，我就是理科脑子。说这句话的时候，人心里有一幅图：先有一个「我」稳稳站着，然后才有我做的事、我过的日子。那本书举的反例也很家常：一个孩子在一个班里是「差生」，换一个班、换一位老师，可能显出另一个样子；一个人在一家公司里是「不会说话的人」，换一片场，可能是最会说话的那一个。

「我要努力」和「我就是这样的人」，听起来一个积极一个消极，其实是同一张图的两种用法。后者说：我是这样，改不了。前者说：我是这样，我要把它改掉。两句话共用一个冻好的主语，差别只在要不要对它用力。

这里要小心一件事。说「我」是显出来的，不是说「我」是假的。第 156 号说得很清楚：显出来的「我」是真的，可它是在一片场里显出来的，场一变，显出来的也会变。罗晓峰周五在会上的那份窘，是真的；只是那份窘不是一块从他身体里掏出来的石头，而是那一场里三项特征一起凑出来的样子。

◆ 五、宾语也一起冻住了

主语冻住之后，宾语会跟着冻。这一点比主语更不容易被看见。

「变得更专业」是什么？罗晓峰心里其实没有一个定义，他有的是两幅画：总监一句话问到要害，前辈讲方案不慌不忙。他把这两幅画叠在一起，当成了「专业」本身，又把它放到句子的末尾，当成要开过去的目的地。

可是总监那三个问题是怎么来的？是他在这家公司做了十年，见过几十个功能上线又下线，被他自己的上级用同样的问题问过很多遍，才长出来的。前辈的不慌不忙，是她在那个领域里一个一个跑过的项目、一次一次被追问过的结果，也是她和这群评审人已经磨合了几年的结果。这两幅画，每一幅都是一条长长的发生链在今天定格下来的样子。

罗晓峰把画拿走，链子留在原处。他要开过去的，是两张照片。

第 156 号讲三个人的局限时，说了一句话可以借来用：生出「我」的那台机器，在他们笔下都成了本来就在那儿的东西，而「一样东西一旦没有生日，就没有人能问『这是谁定的』」〔第156号〕。宾语被冻住，就是目标没有了生日。「专业」不再是一段可以追问来历的发生，而成了一个挂在墙上的标准，你够得着就是专业，够不着就是不专业。

这件事推到最大，就是本书前言说的那种呼喊：我要更真、更善、更美。真善美本来是三号位在合拍时显露出来的样子（站上第 110 号把美读作统一、多

样、和谐，并且说美只在复合体上有，靠比较不靠指认）；被冻成标准之后，它们成了三把挂在墙上的尺子，人拿着尺子量自己，量来量去，总是差一截。

冻住的宾语还有一个古怪的脾气：够不着它的时候它一动不动，够着了它就往后挪。设想一年以后，罗晓峰真的能在评审会上把总监的三个问题都答圆了。那时他心里的「专业」，多半已经换成了另一幅画：也许是总监的上级在年度会上一句话改掉整个方向的样子。照片换了一张，差距还在，箭头上的「努力」两个字还得接着写。

这不是他贪心。这是冻住的目标本来的样子。一个从发生里定格下来的样子，离开了它的发生，就只能拿来比；拿来比的东西，永远可以再找一个更高的来比。真正在长的那条链子，他在这一年里被问过的几十个问题、跑过的几个项目、和这群人磨出来的默契，并没有被那张照片记下来。照片只记录他还差多少，从来不记录他已经长了什么。

所以宾语一冻，账就只有一种记法：缺。下一章会看到，「缺」这个字一出现，「补」就跟着来了，而「补」正是「努力」最常见的样子。

一句「我要努力」，于是有了完整的形状：起点是一张冻好的自画像，终点是一张冻好的标准照，中间是从这张照片开到那张照片去的一股劲。

◆ 六、两头冻住，中间没有位置

现在可以把本书的第一条承重命题写出来了：「我要努力」这句话要成立，主语必须先被冻成一个现成的「我」，宾语也被冻成一个现成的目标；两头冻住，中间的发生没有位置。

「中间的发生」是什么？还是看罗晓峰的下一个星期。

如果照那行字去做，他会每天读一篇报告，每周复盘一次。这些事有用。但请注意它们发生的地方：深夜的出租屋，一个人，一部手机。总监的三个问题从哪里来的，用户、数据、历史这个次序怎样排出来的，他和这群评审人之间哪里不合拍，这些都没有被碰到。他在一个人的屋子里加码，而他想改变的那个显露，是在会议室里、在那一群人之间发生的。

用 SDE 的话说一遍。SDE 的三个字母：S 是显露，显出来的样子；D 是差异序列，一步一步的不同；E 是特征纠缠，缠在一起的场。三条方程里，S＝F(D,E)，显出来的样子由一步一步的不同和缠在一起的场共同决定。「专业」作为一个显露，是从一串 D（被追问、答不上、回去查、再被追问、答上了一半）和一片 E（这家公司的评审习惯、总监关心的数、组里的分工）里长出来的。

「我要努力」这句话的搭法，把 E 整个约掉了，只剩一个发出点和一个终点。D 也被改了样子：本来是在那一片场里一来一回的不同，被改成了一个人朝一个方向的加码。等式两边，右边少了一半，左边还想要一个完整的 S。

这就是导论里说的随身三问为什么要先问第一问：冻住了哪一维？在罗晓峰这里，冻住的首先是 S：他把「专业」当成一个现成的样子去追，起点那个「我」也是一个现成的样子。E 不是被冻住，而是被删掉了，句子里根本没有它的位置。

那么，他应该怎么办？这一章不急着开方子，第五章会专门讲「换一个问题」。这里只指出一个方向，就藏在他自己那周五下午里。

总监的三个问题，本身就是一场发生的入口。如果周一他不是回到出租屋加码，而是找总监要十五分钟，问一句：「上个季度砍掉的那个功能，当时是怎么判的？」这一问，他就进了那片场；如果他下一次写方案，先把那三个问题写在第一页，再请同组的人照着问他一遍，D 就回到了 E 里面。这些事里没有一句

「我要」，也用不着咬牙。它们做的，是把他想要的那个样子，放回它本来就从中长出来的地方。

还要说一句，免得读者把这一章读成「冻住就是错」。

冻住本身不是病。人要说话，就得有主语；要做事，就得有个暂时定下来的目标。罗晓峰写下那行字，至少把周五那件事从反复回放里拿了出来，安在了一个可以动手的地方。问题不在冻，而在冻好之后把这块冰当成发动机，锁在心里，指望它自己把人推到目的地。本书第二十七章会细讲这一层，这里先记一个影子：同样一句「我要变得更专业」，如果它被说给总监听，变成「我想在下次评审前请您看一遍初稿」，冰就进了场，会在来回里化开，长出东西；如果它只躺在备忘录里，每天夜里被翻出来对自己念一遍，就只会越冻越硬。

◆ 七、冻住之后的两个星期

不妨顺着那行字，设想罗晓峰接下来的两个星期。

头一个星期他做得很好。每天夜里读完一篇报告，在备忘录里画一个勾。周六上午复盘，把周五那三个问题工工整整写了答案。他觉得自己在变。

第二个星期又轮到他评审。这一次总监没有问用户是谁，问的是：这个功能和另一个组正在做的东西会不会打架，要不要先去对一下。他没想到这一层，又卡住了。散会后他回到工位，第一个念头不是「原来还要看组和组之间」，而是：「我还是不够专业。」

这个念头值得停一下。

一次没答上，本来是一件发生在会议室里的事：这一次的问题从一个新的方向来，他在那个方向上还没有被问过。这是一个很具体的 D，一步新的不同。可是因为句首那个「我」是冻好的，这件事一落地，就被直接记到了「我」的账

上，成了这张自画像上又一块污点。下一步顺理成章：再加码，再写一行「我要更努力」。

冻住的主语，有一个很少被说出来的副作用：它会把每一次场里的事，都收进自己名下。成了，是「我」行；没成，是「我」不行。场里那些真正在变的东西，问题的方向、组和组之间的牵扯、总监这个季度在意什么，一样都进不了账本。账本上只有一个名字，越记越厚，越记越沉。

第 110 号讲追责时有一个判断，放到这里正合适：对一个人的评价和奖惩，真正落在的是他的分布、场、美上，不是落在一个叫「他本人」的点上。罗晓峰对自己做的，恰好反过来：他把场里的每一次落空，都追到了那个点上。点是推不动的，于是只剩一个办法，往那个点上继续压力气。

如果换一种记法呢？第二次卡住之后，他在本子上写的不是「我还是不够专业」，而是「这次问题从组间协作来，我没有走过这条线」。这句话里没有判自己，只是记下了一步新的不同，也顺手指出了下一步该去哪里：去找另一个组的人聊一次。同样是一次落空，前一种记法让冰更厚，后一种记法让它回到了场里。

这两种记法的区别，就是下一章要拆的东西：「不够专业」这几个字，是怎样从一件事变成一样东西，又怎样变成一份「我」身上缺着的财产的。

第 139 号说笛卡尔把一个动词做成了一个名词。日常里的「我要努力」，做的是同一件事，只是做得更快，一开口就做完了：一件一直在发生的事，被定格成句首的「我」；另一件一直在发生的事，被定格成句尾的目标。两张照片之间，只剩下一股劲。

这股劲是真的，常常也很大。只是它用在了两张照片之间，而照片是推不动的。下一章接着往下拆：这个被冻住的「我」，身上为什么总挂满了「勇气」「毅力」「自信」这些名词，又为什么总觉得自己缺了哪一样。

带走的话

说「我要努力」之前，那个「我」和那个目标都已经被冻成了照片；力气用在两张照片之间，发生没有地方落脚。

小　账

冻住的是：句首的「我」（一个现成的发动者）和句尾的目标（一张标准照）；无功而返的样子：一个人在场外加码，想改的样子却是在场里显露的。

布场一招：把目标的来历问出来，回到它长出来的那片场里去（找出题的人，问那个问题是怎么来的）；冰可以放在：说给场里的人听的一句具体请求，而不是备忘录里的一句誓言。

02

第 2 章

名词化：发生怎样被说成财产

这一章的问题　一件事做成了，为什么我们总要说某人「有」了什么？「有勇气」「有毅力」「有自信」这些说法，是怎样把一次发生变成一份可以缺、可以补的私人财产的，而「补」又为什么几乎自动变成了「努力」？

◆ 一、元旦晚会上的那一冲

方小满十二岁，在湘潭读初一。

去年十二月底，班上开元旦晚会。主持人是班长，一个平时说话利落的男孩。节目进行到一半，音响出了毛病，下一个节目的伴奏放不出来。班长拿着话筒站在讲台上，愣住了，脸一下红到耳朵，一句话也说不出。全班四十多个人坐在底下，有人开始笑，有人开始交头接耳。

小满坐在第二排。她和下一个节目的三个女生是一组的，那个节目是她们排了两个星期的小合唱。她看了一眼那三个人，三个人也在看她。她站起来，走上讲台，从班长手里接过话筒，说：「音响罢工了，我们清唱吧，大家帮我们打拍子。」

底下的人愣了一秒，然后真的开始拍手。四个女生清唱了一遍，唱完全班鼓掌，比原来有伴奏的时候还热闹。

第二天，班主任在家长群里发了晚会照片，专门写了一句：「方小满同学很有勇气，临场救场，值得表扬。」

许静把这句话截图转给了丈夫方志远，又转给了外婆杨桂兰。外婆回了一串大拇指。那天晚饭，全家都说小满有勇气。

事情到这里都很好。问题出在三个月以后。

学校要选人参加区里的演讲比赛，班主任点了小满的名，理由正是：「你上次那么有勇气。」小满答应了。准备的那几个星期，她每天晚上在房间里对着镜子练。比赛前一天夜里，她紧张得睡不着，跑来找妈妈，说的是一句很奇怪的话：「妈妈，我是不是其实没有勇气？上次是不是碰巧？」

许静安慰她：「你当然有勇气，你上次不是做到了吗？明天你要勇敢一点。」

小满点点头，回房间去了。第二天上了台，她讲到一半忘了词，站在那里，和三个月前的班长一模一样。

这一章不问小满那天为什么忘词，那是一件很普通的事。这一章要问的是那天夜里那句话：「我是不是其实没有勇气？」这句话是从哪里来的？

◆ 二、从「冲上去了」到「有勇气」

把那件事按时间排一排，会看见三句不一样的话。

第一句，是事情本身：小满站起来，走上去，接过话筒，说清唱吧。这是一串动作，是在那一刻、那间教室里发生的。用一个词说，是动词。

第二句，是事情之后有人形容它：小满那一下很勇敢。「勇敢」在这里是形容词，形容的是那一下，那一冲。

第三句，是班主任在群里写的：方小满同学很有勇气。「勇气」是名词，前面有一个「有」字。有，就是拥有。一样东西被拥有，它就可以被带着走，从元旦晚会带到演讲比赛，从初一带到初三。

这三步走得极快，快到没有人察觉。可是第三步一走完，事情的性质就变了。第一句里，勇敢属于那一刻；第三句里，勇气属于小满。它从一件事上被摘下来，装进了一个人的口袋。

站上第 323 号《意识，潜意识与无意识》在讲十九世纪德国哲学家哈特曼的那一章里，看见的正是这一步。哈特曼列了一长串「没亮着就做成了的事」：伤口自己长好，鸟张了嘴，想不起来的词过了几天自己落进来。这些句子里，那个词是形容词，说某件事「没亮」。可是到了另一类句子里，同一个词变成了一个名词，前面带着冠词，第 323 号的描写是：「它有脾气，有本事，还从不失手。」〔第323号〕那本书对哈特曼的保留，只压在一个地方：「本书存疑的只是从形容词换成名词的那一步。」〔第323号〕

形容词说的是事情的一个样子；名词造出了一个做事的人。哈特曼把许多件「没亮着就做成」的事，交给了一个叫「无意识」的做事者。我们把小满那一冲，交给了一个叫「勇气」的东西，再把这东西放进她身上。

上一章说过，站上第 139 号讲笛卡尔，看见他把「思想」这个动词做成了一个名词，把一场发生做成了一个实体。第 139 号说的是哲学家书斋里的一步，第 323 号说的是一个心理学词的一步，这里说的是家长群里的一步。三处是同一个动作，只是一处比一处离我们的日子近。

◆ 三、财产可以缺，缺了就要补

本书的第二条承重命题，就是这一节要说的：「勇敢地冲进去」是一次发生，「他有勇气」把发生说成了私有财产；财产可以缺，缺了就要补，补就是努力。名词化之后，努力虚妄几乎自动发生。

一样东西一旦是「有」的，就同时可以是「没有」的。说一个人有钱，就意味着他可能某天没钱；说一个人有勇气，也就意味着他可能某天发现自己没勇气。名词带来了拥有，拥有带来了清点。

小满比赛前夜那句「我是不是其实没有勇气」，就是一次清点。她伸手到口袋里摸，摸不到元旦那天那种站起来的感觉，于是怀疑口袋是空的。她不会想到问：那天让我站起来的，是不是本来就不在我的口袋里？

清点之后，下一步几乎是自动的。妈妈那句「明天你要勇敢一点」，是在说：口袋里那样东西可能少了，明天你要把它补上。怎么补？用力补。勇气这种东西没有地方去买，只能靠自己往外挤。挤，就是「努力」。

这一整条链，可以写成五个字：形容词，名词，财产，缺，补。每一环都顺理成章，每一环单拿出来都没有错，连起来却通向一个奇怪的地方：一个十二岁的女孩，在比赛前夜，试图凭空从自己身体里挤出一样东西，而那样东西三个月前根本不是从她身体里出来的。

王德生在为这本书立题时，说过这样一句话：「所有关于主体性，即主体的属性，一旦你并不明白那个属性是发生学、有个发生机制，那么你就会进入『主体努力虚妄症』。」

这句话里有两个要紧的词。一个是「属性」，勇气、毅力、自信、耐心，都被当成了人的属性。另一个是「不明白」，病不在属性这个词，在于不明白它背后有一个发生机制。一个人知道勇气是怎么发生的，他用「有勇气」这个词就不会出事；不知道，这个词就会把他引到口袋里去摸。

这条链在小满身上不是只走了一次。翻一翻她初一上学期的期末评语，就能看见一整排名词：「学习认真，有上进心，有集体荣誉感，希望今后更加有毅力，增强自信心。」前三个是「有」，后两个是「更加有」「增强」。前三个是

已经发到她口袋里的财产，后两个是指出口袋里还不够、要她自己去补的财产。一张评语，一半是存折，一半是欠条。

这不是哪位老师的问题，评语历来这么写，家长看得懂，孩子也看得懂。问题是这种写法教会了一个十二岁的孩子一种看自己的方式：我是一个装着若干样东西的口袋，有的满，有的不满；不满的那些，要靠我自己加把劲往里装。等她长大，这个口袋会跟着她走进职场、走进婚姻，被装上「执行力」「情商」「抗压能力」这些更新的名词。名词换了，口袋的形状没变，努力的方向也没变：往里挤。

这里的「虚妄症」是比喻，不是医学或心理学的诊断，本书前言已经说明。小满那一夜的紧张是很平常的紧张，不是病。孩子或大人真的长期睡不好、长期低落，那要去看医生，这本书不替任何人下诊断。

◆ 四、名词还会回过头来当原因

名词化还有一个更隐蔽的后果：名词一旦造好，就开始被拿来解释事情本身。

小满元旦那一冲，为什么能冲上去？大人们的回答是：因为她有勇气。那她有勇气，是怎么知道的？因为她冲上去了。

站上第 277 号《人性发生学导论》第一章专门拆过这个圈。它举的例子是「自律」：一个学生长年稳定完成作业，我们说他自律；学校问他为什么能完成作业，老师答因为他自律。第 277 号指出，这只是把行为模式转写成抽象名词，再拿名词去解释原来的行为，于是形成了一个循环：「为何完成？因为自律。为何认定自律？因为完成。」〔第277号〕它说这样的解释听上去自然，却没有增加任何能检验的中间环节。

那天晚上外婆杨桂兰在电话里还加了一句：「这孩子随我，我年轻时候在厂里也是胆子大。」这句话是疼爱，也是名词化再往前走的一步：财产不但装进了小满的口袋，还有了来历，是祖上传下来的。传下来的东西更像是「本来就有」的，更没有人会去问它是在哪间教室、哪四个人之间长出来的。一份家传的财产，丢了比挣来的还让人慌；小满后来那句「我是不是其实没有」，里面也许就有一点怕辜负的意思。

把「自律」换成「勇气」，就是小满家那天晚饭的对话。这个圈本身无害，它只是什么也没解释。害处出在下一步：圈一旦被当成真的解释，人就会以为，只要那个名词还在，事情就会再发生一次；名词好像不在了，事情就不会发生，得想办法把名词找回来。演讲比赛前夜，小满就是在找那个名词。

第 277 号在同一章的补论里还分了三种用法：说一个人诚实，可以是在描述他做过的事，可以是在预测他以后会怎样做，也可以是在要求他「你应当诚实」。三句话共用一个词，逻辑却完全不同。描述要证据，预测要条件，要求要理由。第 277 号说，传统人性论的毛病往往不在用了这些词，而在把描述、预测和要求之间的转换写得太轻易。

小满这件事里，三种用法正好依次出场。班主任在群里那句是描述：那天她做到了。点她去比赛那句是预测：她这次也会做到。妈妈那句「你要勇敢一点」是要求。三步滑过去，没有人注意到中间换了三次逻辑，最后落在女孩身上的，是一个本来只是描述的词，被当成了预言，又被当成了命令。

◆ 五、心理不是装在人身上的东西

为什么「勇气」这类词这么容易被当成财产？因为整个关于「心理」的常识，都默认它是装在人身上的。

站上第 48 号《三律心理学》在总序里就点了这个默认。它说，行为主义、认知主义、人本主义三大流派看起来对立，却共享同一个根本前设，即把心理看作「主体的内在属性」，而忽视了心理发生的整体性与生成性。第 48 号的出发点正相反：心理不是主体的功能，而是主体、客体、互动这个整体运行的显影。它有一句话说得很直：「人格不是标签，而是三律的长期沉淀」〔第48号〕。

「三律」在第 48 号里是三条运行规律。本书照站上用法称作意义三律：创造律，从混沌经过自组织走到涌现；自由律，从纠缠经过选择走到路径；幸福律，本书统一用站上第 243 号《幸福的奥秘》的说法，从张力经过转换走到释放。不必背这些词，拿小满那一冲来对一对就明白了。

那一刻的教室，是一片混沌：音响坏了，班长愣住，有人笑，有人交头接耳。小合唱的四个人缠在一起，排了两个星期，彼此看了一眼，这是纠缠。全班的笑声和尴尬，压在讲台周围，这是张力。小满站起来的那一下，是这三样东西在她身上同时找到了出口：混沌里涌现出一个办法（清唱），纠缠里出现了一个选择（我去），张力经过一次转换（干等变成清唱）找到了释放（大家一起打拍子）。

这样看，那一冲不是从小满身体里的某个仓库里取出了一份勇气，而是那间教室、那四个人、那两个星期的排练，在那一秒里借她的腿站了起来。她是这件事发生的位置，不是这件事的存货。

第 48 号说心理不是主体的内在属性，并不是说心理和人无关。小满当然在场，她的腿、她的嗓子、她认识那三个女生、她排过那首歌，都在这件事里。只是这些东西不是一份放在她身上的「勇气」，而是她和那一场缠在一起的方式。

◆ 六、勇气是怎样发生的

把那一冲写成 SDE 的三条方程，会比「她有勇气」多看见很多东西。

先看 S，显露，显出来的样子：小满站起来、接过话筒、说清唱吧。这是那天所有人看见的东西，后来被叫作「勇气」。

再看 D，差异序列，一步一步的不同。往前倒：两个星期的排练，一遍比一遍熟；当天上台前，四个人在走廊里又小声唱过一遍；音响坏了，班长愣了，第一秒有人笑，第二秒四个人对看了一眼。每一步都和上一步有一点不同，一路走到她站起来。

再看 E，特征纠缠，缠在一起的场。那是她自己的小组，不是陌生人；歌是她们自己排的，不是临时抓的；底下坐的是一个学期朝夕相处的同学；班主任就在后排，平时对学生出点格的事不大苛责。这些东西缠在一起，托着那一秒。

S＝F(D,E)。那天显出来的「勇敢」，是这一串 D 在这一片 E 里显露的样子。

现在把三个月后的演讲比赛也写一遍。S 要的是同一个样子：站在台上，不慌。可是 D 换了：她一个人对着镜子练，练的是一篇背下来的稿子，没有人跟她对看一眼。E 也换了：区里的礼堂，评委是不认识的老师，底下坐的是别的学校的人，她身边没有那三个女生。D 和 E 都换了，却要求 S 不变，这在方程上是说不通的。

可是名词化之后，没有人去看方程。大家只看见一个名词「勇气」，以为它跟着小满从教室走到了礼堂。它没有跟去。跟去的，只是那个名词。

站上第 277 号第十三章有一段话，对小满这样的孩子特别要紧。它说比较和命名不是中立的尺子，而是会进入发生过程：被命名者可能因名字而改变人生；把一个孩子评价为「没有创造力」，可能就少给他探索的任务，之后的落后又不能反过来证明标签是对的。这一层反过来也成立。小满被命名为「有勇气」，于

是被派去做一件需要另一种 D、另一种 E 的事；做不成，她又拿这个名字来审自己。名字没有给她托底，反倒成了一张她要去兑现的欠条。

第 277 号还提醒过另一面：不能因为特征有社会评价参与，就说它完全是任意命名出来的。小满那一冲确实发生了，她身上确实有些东西参与了：她认得那首歌，她和那三个人熟，她当时离讲台近。这些都是真的，只是它们不是一份打包好的「勇气」，而是一组在那一场里正好合上的条件。

◆ 七、同一个名词，底下是两件事

名词化还藏着一个更细的麻烦：它会把底下完全不同的两件事，记在同一个名字下面。

第 277 号拆「自律」的时候，接着举了第二个学生。这个学生也连续完成作业，作业提交率和第一个一模一样，可他只在摄像头盯着的时候才做；设备一撤，马上停。第 277 号的判断是：两人显出来的某个外部样子相似，但 D 和 E 可能完全不同；只量提交率，可以把他们归成一类，要量能不能自己迁移到别的地方，就必须分开。

小满的事里，同样的情形就在眼前。元旦那天的「勇敢」，和大人期待她在演讲比赛上的「勇敢」，名字一样，底下是两件事。前一件是四个熟人缠在一起、一首练熟了的歌、一间熟悉的教室，托着一个人站起来；后一件是一个人背着一篇稿子，站在一群陌生人面前，不许出错。前一件更像是接住，后一件更像是独撑。把它们叫作同一个「勇气」，就好像说会游泳的人一定会潜水，两件事都在水里，用的却是两套本事。

名词一旦把两件事合并，努力就会用错方向。大人们觉得小满「有」勇气，只是这一次要「多拿出一点」；于是叮嘱她要勇敢，要大方，要放开。可她缺的根本不是更多的同一种东西，而是另一种东西：一个人站在台上时，怎样和底下

陌生的人搭上第一句话，怎样在忘词时给自己留一个台阶。这些都是可以一点一点练出来的具体步子，却被一个合并了的名词遮住了。

这也是为什么「我要有勇气」这样的话，越说越虚。说话的人以为自己在要一样东西，其实是在要一个名字；名字底下那几件不同的事，一件也没有被点到。往一个名字上用力，就像往一张写着「米」字的纸上浇水，指望它发芽。

要从这里走出来，第一步不是用力，是拆名字：这一次要的「勇敢」，到底是哪一种？它在什么样的一串步子、什么样的一片场里发生？问清楚了，力气才有地方落。这正是第五章要专门讲的「换一个问题」。

◆ 八、名词可以留着，换一种用法

读到这里，会有人问：照这么说，是不是以后不能说「有勇气」了？

不必。第 277 号在拆「自律」那个圈的时候说得很公道：这并不意味着「自律」这个词无用，它仍然可以标记一种经过条件化确认的、相对稳定的显露。第 323 号对哈特曼也是一样，那份「没亮着就做成的事」的清单可以全收，只是先把顶上那个签名放一边。

名词能用，看怎么用。当账本用，没有问题：「她那次很勇敢」，是一笔记下来的账，记的是已经发生过的一次。当本钱用，就出事了：「她有勇气，所以这次也行」，把账本当成了存折，以为可以从里面往外取。

许静那天夜里，其实可以换一种说法。她可以不说「你当然有勇气」，而是问：「元旦那天你上去的时候，身边有谁？」小满会说，有她们三个。许静再问：「明天你能带一个人去吗？」小满也许会说，可以请其中一个同学坐在第一排。这几句话里一个「勇气」都没有，却把那一冲里真正起作用的东西，一部分搬到了礼堂。

还可以换一种练法。不是一个人对着镜子背，而是请爸爸方志远扮评委，听她讲，中途故意打断问一个问题。忘词那一刻会在家里先发生一遍，她会在家里先找到一个接回去的办法。那不是在练「勇气」，是在练「忘词之后怎样接回去」这一串很具体的 D。

比赛之后也一样。忘词那件事，如果被记成「我果然没有勇气」，就又进了口袋，成了一份新的亏空；如果被记成「我一个人对着陌生人讲，还没有练过忘词之后怎么接」，它就是下一步练习的题目。同一件事，记成财产的缺口，人就只能去补；记成发生的条件，人就知道下一步往哪里走。

这些办法都不新，很多老师和家长凭经验就这么做。本章只是想说明它们为什么管用：它们没有去补那份被说成财产的勇气，而是去重建让勇敢发生的那串不同、那片场。

这里也有一处冻一下是对的。比赛前，小满如果对那三个女生说一句「我想像元旦那天一样，你们能来吗」，「元旦那天」就被冻成了一个可以说出口的样子。这块冰说给了场里的人，它就会在来回里化开，变成第一排一张熟悉的脸。如果她只是夜里躺在床上对自己念「我要有勇气」，那块冰就只能锁在心里，越念越硬。

这一章拆的是一个很小的动作：把「她冲上去了」说成「她有勇气」。小，所以天天发生；天天发生，所以看不见。

上一章说主语先冻住，这一章说主语身上又挂满了冻好的名词：勇气、毅力、自信、耐心、责任心。每一个名词都是一次发生的定格，每一个定格都被说成了一份财产，每一份财产都可以被清点、被发现短缺、被要求补足。一个人的口袋里装着这么多名词，就有这么多处可以缺，这么多处要补，这么多处要努力。

卷二到卷五会一个一个拆这些名词。每一章开头都会先问同一个问题：这个属性，被冻住的是哪一维？它本来是从什么样的一串不同、什么样的一片场里发生的？下一章先看另一种情形：如果一个人真的咬着牙把那份「财产」硬挤了出来，又会怎样。

带 走 的 话

「她有勇气」把一次发生说成了一份财产；财产可以缺，缺了就要补，于是努力还没开始，就已经找错了地方。

小　账

冻住的是：一次发生（那一冲）被名词化成人身上的一份属性（勇气），再被当成原因和本钱；无功而返的样子：换了 D、换了 E，却从口袋里去掏同一个 S。

布场一招：把「你有勇气」换成「那次你身边有谁、之前练过什么」，再把这些条件搬一部分到下一场；冰可以放在：对场里的人说出口的一句「我想像那次一样，你能来吗」。

◆

03

第 3 章

硬拧不长「我」

这一章的问题　咬着牙拧出来的成绩是真的，为什么它变不成新的「我」？硬拧到底拧出了什么，又漏掉了什么？

◆ 一、考前那三个晚上

方小满读初一。导论里那张「我要努力」的便利贴，是上学期期中以后贴上去的。到了下学期，第一次月考前一周，数学老师在班上说了一句：这次的分数要进家长群。

小满的数学一直不上不下，七十来分。那天放学回家，她把书包往桌上一放，对妈妈说：「这次我要拼了。」

接下来的三个晚上，她真的拼了。晚饭吃得很快，碗一推就进房间。台灯开到十二点，桌上摊着练习册、试卷、一本从同学那里借来的「必考题型汇编」。许静下夜班回来，看见门缝里还亮着灯，心疼，又不敢劝。第三个晚上，小满趴在桌上睡着了，手里还捏着笔，草稿纸上是一道有理数混合运算，算到一半。

考试那天她九十二分，班上第九。家长群里，班主任发了前十名的名单。方志远把截图转给了乡下的外婆，外婆回了一串大拇指。小满那几天走路都是轻的。

一个月以后，单元测验。考的还是有理数，题型和月考差不多，只是数换了。小满六十八分。

更让她自己发愣的是错的地方：负号放到括号外面要不要变号，月考前那三个晚上她做了不下三十道，考试时也全对了。可这一回，同样的地方，她又错了两道。

她拿着卷子回家，没哭，就是很沉默。晚上她对爸爸说了一句：「我是不是其实不会？那九十二分是假的吗？」

方志远是物理老师，这种问题他在学生那里见过很多次。可这一次问的是自己的女儿，他一时不知道怎么答。

这一章就从小满这个问题开始。那九十二分是假的吗？不是。卷子是她做的，分数是她得的，没有抄，也没有人替她考。可是那九十二分，好像没有留在她身上。一个月以后，原来的她又回来了，连错的地方都一样。

硬拧不是没有结果。硬拧有结果，只是结果不长「我」。

◆ 二、拧出来的是什么：有显露，没有回写

先用全书的话把这件事说清楚。

一次考试的分数，是一次显露（S，「显出来的样子」）。它从哪里来？照 SDE 的第一个方程，S＝F(D,E)：显露由差异序列（D，「一步一步的不同」）和特征纠缠（E，「缠在一起的场」）决定。

小满那三个晚上的 D 是什么？是三十道变号题、二十道去括号题、一本题型汇编里一页一页翻过去的步骤。这串步骤很密，密到睡着时笔还在手里。

那三个晚上的 E 是什么？是一张被清空的书桌，一盏开到十二点的台灯，一句「要进家长群」的话，一个下夜班回来不敢劝的妈妈，还有那个被叫作「拼了」的心气。这些东西临时缠在一起，形成一个很紧的场。

D 很密，E 很紧，S 就显出来了：九十二分。这是真的显露，没有作弊的成分。

问题出在第三个方程。

第 200 号《第三声喊：理念界的我》讲三个方程时，用的是一个孩子第一次说「妈妈」的例子。孩子说出了这个词，这是显露；在此之前几个月的咿咿呀呀，是差异序列；他的身体、他听到的语言、家里谁陪他、大人怎样回应，是纠缠的场。那本书说，第三式「最要紧」：他说出了「妈妈」，大人开始更多地和他说话，他的嘴因为反复练习更灵活了——「长出来的东西，改写了土」〔第200号〕。下一个词，长在一片已经被改写过的土里。

这就是回写：一次发生的结果回过头去改写结构，于是下一次不是从原地开始。

第三个方程写作 E＝H(S,D)：场由显露和差异序列来改。第 200 号还把这一式拆成两步，回写和结算——长出来的东西要回过头动土，动过的土还要有人记账、核对。那本书说，如果第三式不运行，一个孩子说出了第一个词，周围没有人回应，他的土没有因此改变，「他的语言发展就会停在那里」。

小满的九十二分，就是一个说出来、没有回写的词。

考完以后，那个临时的场撤掉了：家长群截图发完了，台灯不再开到十二点，题型汇编还给了同学，「拼了」的心气也散了。三个晚上的那串差异，没有被记在任何地方，没有改变她下一次面对有理数时的入口。场撤了，土没动。一个月以后，她站在原来的土上，原来那个错又长了出来。

所以拧出来的是 S，没有拧出来的是回写。有显露，没有回写，这就是「硬拧」在 SDE 里的样子。

◆ 三、为什么说没长出「我」

有人会说：分数没留住，但她总归学了点东西吧？三个晚上的题不会白做。

这句话一半对。要看清另一半，得回到第 110 号《主体性的典范革命》给「我」下的定义：「我」，即主体性，等于三号位的特征——分布、场、美。用大白话说：跟谁亲，做事的先后，合不合拍。第 110 号说，这三样全是「被写进去的」：母亲写，师父写，地方写，工具写。

那就拿这把尺去量小满。三个晚上之前和一个月之后，她的三号位变了没有？

分布：她和数学的关系，和数学老师的关系，和那个借她题型汇编的同学的关系，有没有变近？没有。考完以后，她照样上数学课时盯着窗外，照样不敢举手问老师，照样只在考前才找那位同学借东西。

场：她做事的先后变了没有？没有。作业照样先写语文英语，数学留到最后；遇到不会的题照样先跳过；照样考前一周才开始「拼」。

美：她和数学合不合拍，变了没有？也没有。她心里觉得数学是一件要熬过去的事，这个感觉三个晚上之前是这样，一个月以后还是这样。那三个晚上不但没让她和数学更合拍，反倒在她心里加了一笔：数学就是熬夜、就是趴在桌上睡着。

三项都没动。第 110 号的定义说「我」就是这三项的特征。三项没动，「我」就没长。

这就是本章的命题，全书的第三条承重命题：**硬拧不是没有结果，而是不长「我」。短期可能出显露，但没有回写，变不成新的我。**

要收窄一句：不是说硬拧一律无功。有人考前突击之后，真的从此对某一类题开了窍。照第 110 号的口径，说「绝大多数无功而返」。后面第七节专门讲例外在哪里，例外又说明了什么。

◆ 四、成绩记在了谁的名下

小满问：「那九十二分是假的吗？」这个问题里藏着一个记账的错误。

第 278 号《AI越强，人就越弱吗？》讲的是人和 AI 的事，但它有一段话正好用在这里。那本书说，一个学生在工具帮助下完成了难题，我们可以承认任务完成了，却不能据此宣布他已经独立掌握相应方法；反过来，他离开工具后做不出来，也不能只凭这一点否定他曾经参与的活动。那一节的标题是：「做得更好，与学会更多，是两件需要分别证明的事」〔第278号〕。

那本书还说，错误往往发生在两次记账之间：先把复合体的成绩全部记到自然人名下，后来发现自然人离开了工具做不到，又从他的账上把能力全部扣掉。先过度归功，后过度否定。

小满的事几乎是同一张账。那九十二分是谁考的？严格地说，是一个临时的复合体考的：小满，加上清空的书桌，加上十二点的台灯，加上一本题型汇编，加上「要进家长群」的压力，加上一个不敢劝的妈妈。这个复合体在那一周运行得很好，考出了九十二。

然后，成绩被记到了小满一个人名下。家长群里写的是她的名字，外婆的大拇指点给的是她。一个月后，复合体散了，只剩下小满一个人面对有理数，考了六十八。于是账又反过来记：「我是不是其实不会？」

两次都记错了。第一次，复合体的成绩记成了她的能力；第二次，复合体散了以后的差额，记成了她的「假」。真实的账是：那一周，一个复合体完成了一

项任务；这项任务完成的过程中，小满身上的三号位几乎没有被改写。前一句不是假的，后一句也是真的。

第 22 号《学习发生学导论》有一句话，说得更直接：「学习不是记忆内容，而是生成这种识别力的结构。」〔第22号〕那本书说的识别力，是一种能在新的题目面前认出「这是哪一类、在哪一步会断」的东西。三个晚上的题海可以把内容塞进去，塞进去的东西考完就退潮；识别力要靠结构长出来，而结构要靠回写。

第 22 号在导论里把这件事列为学习的三种幻觉之一，叫「结果幻觉」：误把「会了」当作「发生了」。书里说，「我解出题了」不等于我生成了思维节奏，「我背出答案了」不等于我具备了迁移能力。小满的九十二分，正是一次「会了」——在那一周、那张卷子、那个场里，她会了。可「发生了」要看迁移：一个月以后，数换了，场撤了，那个「会」还在不在。不在，说明当时会的是那一周的复合体，不是长在她身上的结构。

那本书里还有一个面团和模子的寓言，正好可以借来看硬拧。面团在模子里发酵、起筋、膨胀，烤出来是一个漂亮的面包。模子以为面包是它造的。面团说：你只是我张力展开的边界，我之所以成为我，是因为我在里面经历了发酵和释放。有一次模子缺货，厨师把面团直接放在烤盘上，面团四处摊开，塌成一滩。

硬拧的那三个晚上，有一点像一只临时借来的模子：家长群的压力、清空的书桌、十二点的台灯，从外面给了一个很硬的边界，面团在里面被压出了形状。考完以后，模子撤了。如果这一周里面团自己的筋没有长起来——如果没有回写——模子一撤，它就塌回原样。寓言里面团的筋，是在模子里慢慢发酵出来的；小满那三个晚上，只有压，没有发酵。

要说明一句：这个寓言在第 22 号原书里讲的是「形式」和「生成」的关系，模子是必要的边界条件，并非多余。这里借用，不是说外面的边界都不该要，而是说边界只是条件，长不长要看里面有没有自己的过程。卷六讲布场，讲的就是怎样搭一只让面团自己发酵的模子，而不是一只把面团压成形状的模子。

那本书讲高考，也讲到过一种孩子：聪明，听话，有耐力，执行力强，被打磨成「最有把握通过」的样子，学会了怎样稳定一个结构，却没有机会生成自己。这话说得重，用在一个初一学生身上未必合适。但方向是对的：拧出来的是通过，没有拧出来的是生成。

◆ 五、咬牙撑完的那一场

考试是一个例子。体育场上还有另一个。

比如，一个平时很少跑步的人，被朋友拉去报了一场半程马拉松。赛前两周他突击练了几次，比赛那天，过了十五公里两条腿就不是自己的了，他咬着牙，心里一遍遍喊「我要坚持」，最后真的跑完了，两小时五十分。终点拍了照，发了朋友圈，收了一百多个赞。

然后呢？大多数这样的人，第二年不会再报名，鞋子放在门口落灰，下一次跑步是三年以后。有人甚至从此一提跑步就腿疼。

这和小满的九十二分是同一个结构。终点线是一次显露，真的；咬牙是一串差异，真的；赛道、号码布、旁边的人群、朋友圈，是一个临时的场，也是真的。跑完以后，场撤了，回写没有发生：他和跑步的关系没有变近（分布），他的一周里没有多出一个跑步的位置（场），他的身体和跑步也没有变得更合拍（美）——反倒多了一段「跑步就是受罪」的记忆。

咬牙这件事，本身不坏。坏在它被当成了全部。一个人把「撑完」当作目的，撑完的那一刻，事情就结束了，没有下一次。而「我」只在下一次里长。

顺带说一句：咬牙撑完的那十几公里，真的可能伤身体。长期勉强、带伤硬撑，不是本书讨论的意志问题，是要去看医生的问题。

◆ 六、错题本才证明是你

那么，小满那三个晚上，能不能有另一种过法？

第 200 号的前言讲了一个几乎每个中国学生都熟悉的东西：错题本。书里说，错题本通常很难看，封面卷边，红笔蓝笔混在一起，里面没有一道题是做对的。可到了考前，大多数人翻的不是课本，也不是满分卷子，而是错题本。因为只有它记着一件别处都不记的事：这一道题，在你这里，在哪一步断了。

那本书说错题本有三个特点。第一，「它是你的」：同一道题，同桌可能错在第二步，你错在第四步。第二，「它改变下一次」：你把第四步的错记下来，下次遇到同类题，你会先在第四步停一下。第三，「它可以合上」：某一类题连着做对几次，那一页就可以不再看了；错题本「不是用来永久保存耻辱的，是用来把错关掉的」。

这三条，几乎就是回写的三个条件。「它是你的」，说的是回写落在哪一块土上；「它改变下一次」，说的是第三个方程转起来了；「它可以合上」，说的是结算。第 200 号甚至把整本书的主张压在这上面：功劳簿证明不了「这是我」，错题本才能。机器可以替你写出正确答案，但它不能替你拥有那本错题本。

用这个尺回看小满。她其实有一本错题本，班主任要求每个人都有。可是那三个晚上，她的错题本几乎没有动。她做题，对答案，错了就看一眼解析，然后翻到下一道。时间太紧了，她要把三十道做完，没时间停下来写「我错在哪一步」。

于是那三十道变号题，做对的二十几道变成了九十二分的一部分，做错的那几道——信息量最大的那几道——随手翻了过去。

第 200 号专门有一章讲这件事，标题就叫「为什么失效是信息量最大的回写」。它借了一个信息论的道理：越出乎意料的事，带来的信息越多。确认你已经会的东西，信息很少；推翻你以为稳妥的东西，信息很多。所以一个只记成功的账本，恰好记下了信息最少的一半，扔掉了信息最多的一半。

小满的三个晚上，正是这样记的账。她在拼命增加「做对」，可做对的那些题，大多是她本来就半会的；真正告诉她「你的土在哪里有缝」的那几道错题，没有被留下来。她拼的方向，和回写的方向，正好反了。

方志远后来跟女儿聊了一个晚上。他没有说「你下次要更努力」，他问的是：那两道变号题，你是在哪一步错的？小满想了很久，说：「我好像一看到括号前面是减号，就慌。」这一句，比三个晚上的三十道题更值钱。它是她的；它可以改变下一次；等哪天她连着几次不慌了，这一页就可以合上。

这才是会长「我」的东西。它不是更多的力气，是一次回写。

◆ 七、例外在哪里：硬拧什么时候也会长

前面说了，第三条承重命题要收窄，不说一律无功。那么，哪些硬拧最后真的长出了新的「我」？

细看这些例外，会发现一个共同点：硬拧之后，有什么东西把那次显露接住了，带回了场里。

比如，有的学生考前突击，偏偏在那一周遇到了一位愿意每天放学留他十分钟的老师。考完以后，这十分钟没有停。于是突击那一周成了一个开头，后面跟着的是一个改变了的场——他和老师的关系变了（分布），他每天多了一个固定

的位置（场），他慢慢觉得这门课没那么可怕（美）。三号位动了，「我」就长了。但让它长的，不是那一周的咬牙，是咬牙之后被接住的那十分钟。

又比如，那个跑完半马的人，如果终点有一个跑团的人对他说「下周六早上我们在河边跑五公里，来不来」，而他去了，去了之后又去了。一年后他成了一个跑步的人。这时候回头看，那一场咬牙撑完的比赛像是一个起点。但真正起作用的，是那个周六早上的约。

这些例外不推翻本章的命题，反倒把它说得更清楚：硬拧可以是一次显露的起点，但「我」不在硬拧里长，在回写里长。硬拧之后有没有回写，取决于场，不取决于拧得有多狠。

这也就引出全书第五条命题的一个影子。拧出来的那一下，像一块冻住的冰。冰本身不是病。把冰放进场里——放进一位老师的十分钟、一个跑团的周六、一本被认真写下的错题本——它会化开，变成土的一部分。把冰锁在心里，当成「我是能拼的人」的证明，下次再拿出来拧，它只会越来越硬。卷六会专门讲这件事。

还要再提防一种相反的错误。第 278 号提醒过：离开工具以后表现不好，至少有几种不同的解释，不能把复合体和个人之间的差额，全部称为个人丧失了的能力。放在小满身上，就是不要从「九十二分没留住」一下子跳到「我其实不会」「我很笨」。那个差额本来就不在她身上，谈不上丢了。她现在要做的，不是给自己下判决，而是看清楚：哪一步还没长出来。

◆ 八、为什么人总想再拧一次

最后说一个让人有点难受的事实：硬拧不长「我」，可人还是会一次又一次地拧。小满下一次考试前，很可能还会说「这次我要拼了」。

为什么？因为硬拧是有回报的，回报来得快，又看得见。九十二分是看得见的，家长群的截图是看得见的，外婆的大拇指是看得见的，终点的照片和一百多个赞也是看得见的。回写是看不见的：土变没变，三号位动没动，要隔一个月、一个学期才知道，而且常常没人去看。

一个看得见的回报，加一个看不见的缺口，就形成了一种很稳的循环：拧，出显露，得奖励，场撤掉，回到原地，再拧。每拧一次，人都更相信「只要我拼，就能行」，也更相信「平时的我不行」。这两句话一起加深，「拼」就成了「我」唯一认得的发动方式。

第 236 号《从六步到九步》讲创造力时有一句话：「没有后三步，六步是原地踏步」〔第236号〕。那本书的六步，按它自己的写法，是问题接收、猜想生成、方案执行、结果评估、反馈吸收、局部修正，一个闭环，后三步是迭代、分化、升维。本书别处统一写作「猜想、执行、评估、反馈、修正、迭代」，九步法再加分化、聚合、升维；这里只此一处照第 236 号的写法说，借的是它的形状：考前突击在六步里只走了一半——执行很猛，评估有分数，反馈和修正几乎是空的。没有反馈和修正，下一轮只是上一轮的重复，跑得再快，也还在原地。

所以，这个循环要拆，不是靠「这次不拼了」，也不是靠「这次拼得更狠」，是在拧完之后多做一件事：问一句「我在哪一步断了」，把答案放进一个下次还会翻开的地方。这一件事很小，可它是回写的入口。

◆ 九、下一个考前周，用随身三问过一遍

把导论的随身三问拿出来，用在小满的下一个考前周上，看看会是什么样子。

第一问：冻住了哪一维？小满说「这次我要拼了」，冻住的是差异序列。她把「学数学」这串本该一步一步展开的不同，压成一次冲刺，好像一周能装下一个学期。场也跟着被冻成了一个临时的样子：只在考前出现，考完就拆。

第二问：它在什么条件下会自己出现？「会做变号题」这件事，在什么条件下会自己出现？不是在三十道题连着做的时候，而是在她第一次看清「我一见减号就慌」的时候，在她下一次碰到减号先停半秒的时候，在这样停过几次、不再慌的时候。条件是：错被看见，错被记下，下一次有机会再碰到同一个错。

第三问：冰放在哪里化？那句「我要拼了」可以不扔，但不要锁在心里当发动机。可以把它放到一个外面的地方：比如和爸爸约好，考前一周每天晚饭后花十五分钟，只看错题本上新添的那几页，看完就去睡。方志远是物理老师，他不用替女儿讲题，只要每天问一句「今天哪一步断了」。这样，「拼」的那股劲就从熬夜的台灯下，挪到了一张饭桌边的十五分钟里，挪进了父女两个人之间。

这样过一周，分数未必比九十二高。可是一个月以后的单元测验，原来那个错大概率不会原样长回来。因为这一回，土被动过了。

这当然也只是一种布法，换一个孩子、换一门课，要重新看。第五章会把这种换法讲成一个一般的办法。

下一章要讲的，是硬拧的一种更深的变体：不只是对事情硬拧，而是对自己下狠手——错了以后自己罚自己，好像疼够了，就算负了责。那是另一种不长「我」，而且更伤人。

带 走 的 话

硬拧拧得出分数，拧不出回写；「我」不在咬牙的那一刻长，在下一次被改写的入口里长。

小　账

冻住的是：差异序列（D）被压成一次冲刺，第三个方程停转；无功而返的样子：一个月后原来的错原样长回来。

布场一招：拧完以后只问一句「我在哪一步断了」，写进一个下次会翻开的地方；冰可以放在：一本认真写下的错题本，或者一个有人接住你的固定时段。

◆

04

第 4 章

自己对自己用肉刑

> **这一章的问题　做错了事以后，一个人狠狠地罚自己，算不算负了责？如果不算，责任到底落在哪里？**

◆ 一、一个周日的晚上

罗晓峰二十九岁，在深圳一家互联网公司做产品经理。

那个周五晚上，他负责的一个新功能上线。上线前的评审会上，测试组的郑楠提过一句：支付页面在某一类老款手机上，按钮会被键盘挡住，建议再测一轮。晓峰看了看排期，说这类机型用户很少，先上，下个版本再修。

周六上午，客服后台炸了。挡住的不止按钮，在那类手机上，用户点不到「确认支付」，订单卡在半路，有人重复下单，有人被扣了两次款。周六下午紧急回滚，周日整理赔付名单。组长没骂他，只在群里说了一句：「周一复盘。」

周日晚上，晓峰一个人在出租屋里。他没有吃晚饭，不是没胃口，是觉得自己「不配吃」。他把那条评审记录翻出来，一遍一遍看郑楠那句话，看一遍骂自己一遍：你怎么这么蠢，人家都提醒你了。他在手机备忘录里写：「从今天起，周末不许休息，直到把这个功能做到零事故。」他把锁屏换成了一行字：「你不配松懈。」十二点过了，他还睁着眼，脑子里反复回放周六下午客服群里那些截图。

第二天早上，他顶着两个黑眼圈去开复盘会。会上他抢先说：「这件事全是我的责任，我已经深刻反省了。」说得很诚恳，声音都有点哑。组长点点头，问：「那下次怎么避免？」

晓峰愣了一下，说：「我会更认真，更仔细。」

会就这么开完了。三个月后，另一个功能上线前，同样有人提了一个兼容性的问题，同样被排在了「下个版本」。

这一章要问的就是：那个周日晚上，晓峰罚了自己一整夜，这算什么？他疼是真疼，悔是真悔，可三个月后，几乎一样的事又来了一遍。他到底负了什么责？

◆ 二、接着第 110 号往下判：疼不算追责

这一章接的是第 110 号《主体性的典范革命》卷五。那一卷讲追责，用伊甸园的判决书和现行法典的清单证明了一件事：追责从来是三号位的整体改变——改关系（分布），改路（场），改合拍（美）。那两份材料第 110 号已经逐条对过，本书不再重讲，只把结论接过来。

卷五里有一章，对本书最要紧，题目就是一句判词：「肉刑的废除：法律自己承认疼不算追责」〔第110号〕。

那一章说，鞭刑、杖刑、烙印、断肢这些手段，有一个共同点：直接作用于身体，不经过三号位。鞭子打在背上，改的不是他跟谁亲、做事的先后、合不合拍，改的是皮肉。在多数法域，这些手段被废除了。第 110 号也老实地收窄过：作者所在的新加坡对若干罪行仍保留鞭刑，所以只能说不经三号位的手段被排到了边缘、总体在清除，没有清零。

为什么废？通常的解释是人道。第 110 号说这个解释不够，它解释不了为什么把人关二十年不算残忍，打二十鞭反倒算。它给的解释是三条判据：能被制度使用的追责，必须可以计量、可以核减、可以补偿。

刑期可以算，三年五年，一天一天数；疼没有单位，二十鞭和三十鞭差多少疼，没人说得清。刑期可以减，立功减一年；疼不能退，已经打了的鞭子，发现判重了，退不回去。判错了关三年，可以按天赔偿；打错了二十鞭，没有「二十下不疼」可以还。三号位的改变有这三样，疼一样没有。所以那一章的结论是：疼不是追责的内容，是三号位被改变时的摩擦。「罚不以痛为前提。」

第 110 号还有一章讲父母管孩子的三招——不许出门、不许和谁玩、没有甜点——正好对着场、分布、美三项。那一章顺手判了打骂：打是直接作用于身体，纯粹让孩子难受的骂是直接作用于他心里，两者都不经三号位，所以它们是「家里的肉刑」。父母越来越少用，不是因为父母变善良了，是因为打完之后孩子还是那个孩子：三号位没变。

从法典到饭桌，第 110 号一路判下来，判的是外面的人怎样追责一个人。本章往下再走一步：一个人怎样「追责」自己。

◆ 三、向内的肉刑

回到晓峰的周日晚上。拿第 110 号的尺来量他对自己做的事。

不吃晚饭，是罚自己的身体。一遍一遍骂自己「蠢」，是罚自己的心。锁屏上的「你不配松懈」，是每天给自己补一鞭。「周末不许休息」，看起来像是一种安排，其实也是罚：它的意思不是「周末去做一件具体的事」，而是「周末不许舒服」。

这些手段有一个共同点：它们都在制造疼，都没有改动三号位。

分布动了吗？没有。他和郑楠的关系没有变，那句被他否掉的提醒，他没有回过头去跟郑楠聊一聊；他和测试组的关系、和组长的关系，也都还在原地。

场动了吗？没有。下一次评审会上，兼容性问题照样会被排进「下个版本」，因为评审流程里没有任何一步被改过，他做决定的先后次序也没有变：先看排期，再看风险。

美动了吗？只动了一点，而且是往坏处动：他对这份工作的感觉从「有点累」变成了「一想就疼」。

用第 110 号的三条判据再量一遍。那个周日晚上的自我惩罚，能计量吗？骂自己多少遍算够？不吃几顿饭算够？没有单位。能核减吗？他第二天发现，其实回滚及时，损失没有他想的那么大，那一夜骂掉的东西能退回来吗？退不回来。能补偿吗？他罚自己罚错了的那一部分——比如他把整件事全揽在自己身上，其实测试排期本身也有问题——拿什么还给自己？没有东西可还。

三条一条都过不了。这就是一场肉刑，只是行刑的人和受刑的人是同一个。

所以本章给「主体努力虚妄症」一个更具体的样子：**它是向内的肉刑**。一个人说「我要努力改」「我要对自己狠一点」「我要好好反省」，然后做的事是让自己疼——少睡，少吃，不许休息，反复回放，反复骂。法律几百年前就承认疼不算追责，一个人却还在自己身上用。

这种肉刑在日常里比在职场里更常见，只是小，小到人不觉得。周末吃多了，周一早饭不吃，「罚一下」；对孩子发了火，夜里睡不着，一遍遍想「我是个坏妈妈」；答应朋友的事忘了，过后几天不敢联系，好像躲着就是一种赎罪。每一件都在制造疼，每一件都没碰三号位：饿一顿改不了家里的饭桌怎么摆，骂自己改不了下次孩子磨蹭时你在什么节点上会火，躲着朋友更改不了那段关系，反倒让它又远了一截。

再说一遍本书的禁令：「虚妄症」是比喻，不是诊断。一个人做错事后难受几天，这是常事；如果长期睡不好、长期低落、连着几周提不起劲，那不是本书能管的事，去看医生。

◆ 四、内疚是重排时的摩擦，不是重排本身

有人会不服气：晓峰那一夜，至少是真心悔了。悔，难道不算吗？

第 110 号第三十七章正面回答过这个问题。它讲「悔改」，说悔改就是三界之间的传导：现实界的三号位被约束了，改变传到自我界，自我界的三号位重排，再传到理念界，理念界重排，最后回写到现实界，让人看得见。

那一章用一个被关在家一周的孩子来讲。头两天，只有外面动了：出不了门，见不到朋友，心里的东西一样没动。问他知不知道错，他说知道，那是为了早点解禁。第四五天，里面开始动：那个带他闯祸的同学，在他心里往后挪了一点；他发现先写作业再玩也不难受。这时候才叫反省。

然后第 110 号说了一句本章要整句接过来的话：反省「不是一种内心状态，不是内疚感，是自我界三号位的重排」〔第110号〕。内疚有没有？有。但内疚是重排时的摩擦，就像外面的疼是现实界三号位被限制时的摩擦。那一章还说：一个孩子可以内疚一周而心里什么都没重排，那叫难受，不叫反省；也可以不怎么内疚，却把次序全换了，那才是反省。

晓峰的那一夜，是第一种。内疚是满的，重排是空的。他心里对郑楠的位置没有挪（郑楠还是那个「提了意见的人」，而不是「下次我要先去问的人」），他心里做事的先后没有换（还是先排期、后风险），他心里觉得什么是好的产品经理也没变（还是「扛事、拼命」，而不是「把风险摆在桌面上」）。三项都没重排，只有摩擦，摩擦大得一夜没睡。

第 110 号还把「后悔」和「悔改」分开了。后悔是自我界的美动了——「早知道不这样」——分布和场没动；悔改是三项都动了。所以那一章说：一个人可以后悔一辈子而不悔改。晓峰那一夜，是一次很重的后悔。

◆ 五、传导率近零

第 110 号第三十八章给传导一个数，叫传导率 γ：现实界的三号位被约束以后，自我界（以及理念界）三号位的改变量，和现实界改变量之比。γ 接近 1，外面动多少里面动多少；γ 接近 0，外面动了里面不动，追责只落在了处境上。那一章用它给累犯下了一个定义：累犯就是传导失败——外面改了三年，里面一点没跟。

拿这个读数看自我惩罚，会看到一件很别扭的事。

普通的追责，至少在现实界动了一份三号位：关起来，是场被改了；不许和谁来往，是分布被改了；罚钱，是美被改了。传不传得进去，另说，但起点是有的。

自我惩罚连这个起点都没有。晓峰那一夜，现实界的三号位一项也没动：他的工作流程没改，他的同事关系没改，他的评审习惯没改。他只是在自己心里加了很多疼。疼不是三号位的约束，就像鞭子不是。所以，就算硬要给它算一个传导率，也只能这样读：疼了很多，三号位几乎没有重排——疼的量很大，改变的量接近零，二者相比，近乎为零。要说明一句：「自我惩罚的传导率近乎为零」是本书接着第 110 号往下推的，第 110 号本身没有讨论自我惩罚，不能安在它头上。

三个月后几乎同样的事再来一遍，就是这个读数的样子。它不是「晓峰这人记吃不记打」。「记吃不记打」又是一个收纳词，把传导失败装进「他就是这种

人」的箱子里。真实的情况是：他挨的那一顿「打」，是自己打的，打在三号位外面，本来就传不进去。

这里还有一个更深的陷阱。疼会制造一种「已经付过账了」的感觉。罚了自己一夜，第二天开会时，他心里有一种奇怪的踏实：我已经难受过了，我已经反省过了。这种踏实，让他在组长问「下次怎么避免」时，只说得出「更认真、更仔细」。疼把账结了，可它结的是一笔假账。真账上记着的那几项——评审时谁说了算、风险由谁签字、郑楠下次还愿不愿意开口——一项都没动。

◆ 六、为什么人偏爱罚自己

既然自我惩罚传不进去，人为什么还这样做？而且常常是越认真的人，罚自己越狠。

第一个原因：它快。改一段关系要找人、要开口、要等对方回应；改一条流程要开会、要说服、要写进文档；这些都慢，都要别人点头。罚自己不用等任何人，今晚就能开始，一个人就能完成。人在难受的时候，最想要的就是「马上做点什么」，而罚自己是最快的那一件。

第二个原因：它安全。去找郑楠问一句，有可能被冷脸；在复盘会上说「流程有问题」，有可能被当成推卸。罚自己不会被任何人拒绝，也不会被任何人误会。它把一件本来要在人和人之间办的事，收回到一个人心里办，办砸了也没人看见。

第三个原因，也是最要紧的：它看起来像负责。我们从小听到的「负责」，常常就是这个样子——认错要深刻，检讨要沉痛，「对自己狠一点」是一句夸人的话。第 110 号讲第三十八章时说，同样的约束对不同的人效力不同，要看约束在这个人的理念界里有没有「接口」。晓峰的理念界里，「好的产品经理」等于「扛事、拼命」。自我惩罚恰好和这个理念对得上：越罚自己，越像一个扛事的

人。所以罚自己让他心里踏实。可这个接口接通的，是旧的理念，不是新的做法——它越通，旧样子越牢。

第 110 号那一章还说了一句很实际的话：短的约束，γ 天然低，因为传导需要时间，现实界的改变先消失了，里面还没来得及跟。一夜的自责就是最短的约束之一：天一亮，会一开，那一夜就过去了，心里留下的只有一个「我已经罚过了」的印象。要改的东西都还在原地，罚的人却觉得账已经结了。

快、安全、看起来像负责——这三样合在一起，让自我惩罚成了「我要负责」最顺手的样子。顺手，不等于有用。

◆ 七、责任落在三号位上

那么，责任到底是什么？王德生对这件事有一句口述，原话是：

「责任是对主体的『三号位：分布、场、美』的约束和规范或者限制、或者改变，并不是什么『主体能自己完成的』。」

这句话有两半。前一半接的是第 110 号卷五：追责从来改的是三号位。后一半是本章要的：「并不是什么主体能自己完成的」。

为什么主体不能自己完成？因为三号位本来就不在「我」一个人身上。分布是跟谁亲，它在人和人之间；场是做事的先后，它在一套流程、一个家、一个团队里；美是合不合拍，它在人和事、人和人合起来的那个整体上。第 110 号讲「我」等于三号位的特征时说过，这三样都是被写进去的——母亲写，师父写，地方写，配偶写，工具写。一个人关起门来，在自己心里怎样用力，都碰不到那些写在关系里、写在流程里的东西。

这就是「我要负责」和「我要努力」在同一个地方摔倒的原因。导论讲过，「我要努力」要成立，必须先把「我」冻成一个现成的、独立的东西，由它去发

动。「我要负责」也一样：它先把「我」冻成一个可以独自承担一切的点，然后在这个点上加压。点上加压，压出来的只能是疼。

站上第 10 号《论自由》早就把这条路走过一遍，而且说得更重。那本书第四编讲自由与责任，专门有一章讲「自我问责与悔改」，标题就是它的判词：不是追责目的，而是修复链的动力节点。书里说，传统伦理把悔改当成责任的终点——一个人负不负责，就看他痛不痛苦、内不内疚——这是把「修复机制」偷换成了「道德表演」。那一章给出的判据，几乎可以直接拿来量晓峰的周日晚上：自我问责的真实性判据「不是『痛不痛』」〔第10号〕，而是能不能把痛转写出一个可修复的方向，并推动后面的改变。

「转写」这个词很好用。第 10 号说，所谓自我问责，不是审判自己，而是把笼统的痛苦转写成具体的问题：把羞耻转写成「需要修复哪一段关系」，把焦虑转写成「需要改变哪一条路径」。转写成功了，问责就成了修复的导航；痛而不转写，就只是回流。

那本书还有一章，把回流的终点说得更透。它说，当责任被理解成「我承担」，而不是「我通过修复链去改结构」，责任就失去了向外修复的路径，只能在自我界里打转，最后变成一种「颅内治安系统」〔第10号〕：主体不断审判自己、惩罚自己、否定自己，却改不了现实结构。它还说，这种状态给人一种短期的「崇高感补偿」，好像痛苦和内疚证明了品德。晓峰在复盘会上抢先说「全是我的责任」，声音都哑了——那一刻他得到的，正是这种补偿。

第 10 号那一章还往下谈到了情绪上的后果，本书不跟着往医学上讲，前面那句「去看医生」已经说过。这里要借的，只是它的方向：出路不是更严厉的自责，而是把责任重新放到外面去，放回修复链上。

◆ 八、另一种周一

那么，晓峰那个周一，能怎样过？

这里不是要给他开一张「正确的反省清单」，那又会变成一种「我要」。只是把王德生那句关于责任的话落到他的事情上，看看责任要是落在三号位上，会是什么样子。

先看分布。那件事里最要紧的一段关系，是他和郑楠。郑楠提醒过，被他否了。责任落在分布上，是去找郑楠，不是去道歉道到对方尴尬，而是问一句：那类机型的问题，你是怎么发现的？下次这一类风险，能不能在评审前就拉我看一眼？这一问，他们之间的关系就从「提意见的人和否意见的人」，变成了「一起看风险的两个人」。第 110 号说过，法典清单里的「赔礼道歉」改的就是分布，它和监禁、罚款在同一张表上，只是改的项不同。

再看场。事故出在一个次序上：先看排期，再看风险。责任落在场上，是把这个次序改掉。比如在上线清单里加一条：测试提出的兼容性问题，要么修，要么由提出人和产品经理一起签字确认延后。这一条写进流程以后，下一个产品经理也会被它托住。改的不是晓峰的决心，是那张清单。

最后看美。他心里那个「好的产品经理」的样子，是扛事、拼命、一个人顶住。这个样子和眼前这件事不合拍：恰恰是一个人顶住，才把郑楠的提醒顶了回去。美的重排，不是靠骂自己骂出来的，是在前两项动了以后慢慢跟上来的——当他发现拉上郑楠一起看风险，事情反而顺了，「好的产品经理」在他心里的样子，自己会换。

其实，这件事里最实在的一份责任，周日已经有人在做了：整理赔付名单，给多扣了钱的用户退款，给卡住订单的用户补一张券。第 110 号讲伊甸园时说过，判完之后还有一件皮衣——补偿是方向相反的三号位改变。给用户退款、补

券，改的正是用户那一头的美和分布：让被弄坏的合拍补回来，让被弄僵的关系缓回来。这份责任不是晓峰一个人完成的，是客服、财务、组长和他一起完成的。这正好是王德生那句话的后半句：责任不是主体能自己完成的。

这三件事做完，他也许还是会难受几天。那是摩擦，正常。但这一回，摩擦伴着重排，三号位动了。第 10 号那条判据也就过了：痛被转写成了方向，方向推动了改变。

还有一件事值得一提。第 200 号《第三声喊：理念界的我》讲错题本时说过，错题本「不是用来永久保存耻辱的，是用来把错关掉的」。晓峰锁屏上那行「你不配松懈」，就是一本只存耻辱、永远合不上的错题本。上线清单上新加的那一条，才是一页能合上的错题本：它记住了错在哪一步，它改变了下一次，等这一类问题连着几次没再出，这一页就可以翻过去。

◆ 九、什么时候疼一下是对的

说到这里，要防一个误读：本章不是说做错了事不该难受。

难受是真的，而且有用。第 110 号说疼是摩擦，摩擦本身是一个信号：它告诉你有东西卡住了。第 10 号也说，羞愧、焦虑、悔恨这些体验，是修复方向的信号，在告诉人旧结构撑不住了。

问题不在疼，在疼被放在哪里。

晓峰那一夜的疼，被他锁在心里，当成了发动机：「我要靠这股疼逼自己以后更仔细。」锁在心里的疼，会越锁越硬，变成锁屏上那行字，变成「周末不许休息」，变成三个月后几乎一样的事。

同样的疼，也可以放到场里去。比如，他在复盘会上不说「全是我的责任」，而是说：「我那天否掉郑楠的提醒，现在想起来很难受。我想知道，我们

的流程里，为什么一个人就能把这种风险否掉？」这句话里，疼还在，但它被说出来了，说给了一群人，挂到了一个可以改的流程上。它就开始化了。

这就是全书第五条命题在本章的样子：冻住本身不是病，把冻住的当源头才是病。内疚是一块冰。放进关系里、放进流程里，它会化成改变；锁在心里当成「我要努力改」的燃料，它只会越冻越硬，冻成一场又一场向内的肉刑。

第 110 号判了法律：疼不算追责。本书接着判，不改判：疼也不算自责。一个人对自己能负的最大的责，不是让自己多疼一点，而是把自己放回那些关系、那些流程、那些合拍与不合拍之中，让该改的地方去改。下一章就讲，怎样把「我怎样才能更负责」这样的问题，换成一个能动手的问题。

带 走 的 话

法律早就承认疼不算追责；你对自己也一样——罚自己一夜，不如改一条流程、问一个人一句话。

小　账

冻住的是：「我」被冻成一个独自承担一切的点，责任被压成向内的疼；无功而返的样子：内疚很满、重排为零，几乎一样的错三个月后再来一遍。

布场一招：把「全是我的错」换成「哪一段关系、哪一步次序要改」，然后去改那一处；冰可以放在：复盘会上说出口的难受，和上线清单上新加的那一条。

◆

05

第 5 章

换一个问题

这一章的问题　如果「我要努力」是一句冻住了发生的话，那么不冻住它，该怎样开口？这一章给卷一收个尾：把「我怎样才能有 X」换成「X 在什么条件下会自己出现」，看看这一换，手里能多出什么。

◆ 一、一个记不清的账本

钟美玲四十七岁，在湘潭老街开裁缝铺，开了二十多年。改裤脚、换拉链、做旗袍，街坊的衣服大半经过她的手。

她手艺好，账却一直是一笔糊涂账。谁的裤子改好了没取，谁付了定金还差多少，谁说下礼拜来拿结果过了一个月，她常常对不上。年底一盘，抽屉里有一沓皱巴巴的小纸条，墙上钉着几张，缝纫机旁边压着几张，还有几张夹在布料里，跟着布料一起卖出去了。

有一年春节前，一位老主顾来取一件改好的呢子大衣，说定金付过两百。美玲记得是一百。两人都不是计较的人，最后美玲说算了，就按两百。客人走后，她坐在缝纫机前生了半天闷气，气的不是那一百块，是自己。

那天晚上她对自己说：「明年我一定要细心，每一笔都记清楚。」她去文具店买了一个硬皮本，封面上写了「账」字，第一页写了日期。

这样的本子，她其实已经买过好几个了。每一个都是开头记得工工整整，两三个礼拜后，字越来越潦草，记的笔数越来越少，到了三月份，本子就不知道压到哪匹布底下去了。

美玲不是不认真的人。一件旗袍的盘扣，她能一个一个对着光看针脚。她做衣服的时候，细心是自己出来的，不用叫。偏偏记账的时候，那份细心叫不来。她每年说一次「我要细心」，每年都在三月份失效。

这一章要拿她的账本，把卷一讲过的东西收拢起来，再往前走一步。

◆ 二、「我怎样才能细心」：一个冻住的问题

先看美玲那句话的语法。「我要细心，每一笔都记清楚。」

第一章讲过，这样的句子要成立，主语得先被冻成一个现成的「我」，宾语也得被冻成一个现成的目标。在美玲这里，主语是一个「应该能细心的我」，宾语是一个「每一笔都清楚的账本」。中间缺的那一段——账本是怎样一笔一笔清楚起来的——没有位置。

第二章讲过名词化：「细心」被说成她身上的一样东西，一种品质，于是账记不清，就是她「缺细心」，缺了就要补，补的办法就是「下决心」。

可是美玲做衣服时的细心，明明是有的。同一个人，在缝纫机前细心，在账本前不细心。如果细心真是她身上的一样东西，它为什么只在一个地方出现？

这个反问，就是本章的入口。它说明，细心不是她口袋里的一样东西，而是在某些条件下会显露出来的一种样子。做衣服的时候，条件齐了；记账的时候，条件不齐。

用第 110 号《主体性的典范革命》的尺子量，会看得更清楚。那本书说，「我」等于三号位的特征：跟谁亲（分布）、做事的先后（场）、合不合拍

（美），而且这三样全是被写进去的。美玲在缝纫机前的细心，正是被写进去的：二十年里，师傅教过她针脚怎样对，客人退过她做歪的领子，布料和缝纫机陪她把每一道工序排成了先后。她和衣服之间，三号位早就写满了。她和账本之间呢？没有人教过，没有人退过，没有一道工序替她排好次序。这一块是空白，不是她的缺点，是还没被写过的地方。

所以问题要换。不是「我怎样才能细心」，而是「细心在什么条件下会自己出现」。再落到账本上，是「账在什么条件下会自己清楚」。

这就是全书的第四条承重命题：**药方是把「我怎样才能有 X」换成「X 在什么条件下会自己出现」，于是药方从「咬牙」变成「布场」。**

◆ 三、换框，不是换说法

换问题这件事，站上第 212 号《三视角方法论与实践应用》有一整章在讲，它叫「换一种当作」。

那本书介绍过一段来历。二十世纪七十年代，美国几位做家庭治疗的学者写过一本书，讲人怎样陷在一个问题里出不来：很多问题之所以解决不了，是因为人一直在一个框里找办法，「办法越用力，问题越顽固」〔第212号〕。有时候要做的不是在框里找更好的办法，而是换一个框，同样的事放进另一个框里，就不再是原来那个问题了。心理咨询里管这叫「重新框定」。

第 212 号往前走了一步：它要说清楚新的框从哪里来。它的回答是，新的框不是聪明人凭空想出来的，是从「看到的」和「要的」里长出来的。它还留了一句很硬的话：「凭空换当作，是话术。」〔第212号〕

这句话对本章很要紧。「X 在什么条件下会自己出现」，如果只是换了一个好听的说法，那它和「我要努力」一样，也是一句口号。它要从事实里长出来：美玲得真的去看，自己在什么时候细心，在什么时候不细心。

那本书还给了一个检验，判断一次换框是真是假：「看它是让人看得更清楚了，还是让人不用看了。」书里举了一个车间的例子：次品率连涨半年，副主任在会上说「要把它看成一段调整期」，这是在换框，可这个框不是从事实里长出来的，是用来挡事实的。换完以后，大家就不用再看次品率了。

本章的换问题，也要过这一关。「账在什么条件下会自己清楚」，不能变成「算了，账本来就记不清，随它去」——那是换了个框来躲。它要让美玲更清楚地看见：那些纸条是在什么时候、什么地方、因为什么漏掉的。

◆ 四、去看：细心在哪里出现，在哪里消失

美玲照这个问法，花了一个礼拜，只看不改。每次想记账没记上，她就在心里留个记号：那一刻我在干什么？

一个礼拜下来，她看出了几件事。

第一，漏掉的账，几乎都发生在同一个时刻：客人来取衣服或者交衣服的时候，她手上正踩着缝纫机。客人站在门口说「美玲，我那条裤子放这儿了，下礼拜来拿」，她嘴上应着，脚下没停，心想等这一件做完再记。这一件做完，下一个客人又来了。

第二，记上了的账，几乎都发生在店里没人的时候：中午、傍晚，她想起来，凭记忆补。凭记忆补的账，定金多少、哪天来取，常常是对不上的那几笔。

第三，做衣服时的细心，有一样东西撑着：衣服就在眼前，针脚对不对，一眼就看得见，错了马上就要拆。记账没有这个：一笔记错了，要过一个月、等客人来了才知道，那时候已经说不清了。

第四，还有一件她自己都没想到的事：她讨厌那个硬皮本。本子放在柜台抽屉里，要拿账本得先停下缝纫机、站起来、拉开抽屉、找笔。这一串动作，在客人站在门口的那一刻，太长了。

这几件事一摆出来，「我要细心」这句话就显得很空。美玲缺的不是细心，是一个让细心能出现的条件：在客人站在门口的那一刻，记一笔，要短到不用停下缝纫机。

◆ 五、三方程：账本的「清楚」从哪里显露

把美玲看到的东西放进 SDE 的三个方程，会更清楚。

第一个方程，S＝F(D,E)：显露（S，「显出来的样子」）由差异序列（D，「一步一步的不同」）和特征纠缠（E，「缠在一起的场」）决定。账本清楚，是一个 S。它从什么 D、什么 E 里显露？

美玲原来的 D 是：客人交衣服——先做完手上这件——再找本子——凭记忆补。这串次序里，「记」被排在了最后，而且和「交」之间隔着一段会被打断的时间。原来的 E 是：本子在抽屉里，笔不知道在哪，客人站在门口，缝纫机在响，她心里装着手上的活。这样的 D 和这样的 E，显露出来的只能是一笔糊涂账。她每年下的决心，想改的是 S，可 S 是被 D 和 E 决定的，直接去拧 S，拧不动。

第二个方程，D＝G(S,E)：差异序列由显露和场来改。这一条说的是，做事的次序不是凭空定的。如果店里的场变了——比如本子不在抽屉里，而是用一根绳子挂在缝纫机旁边，笔就拴在本子上——那么「先记、再接着做」这个次序，就有可能自己长出来，因为它短了。

第三个方程，E＝H(S,D)：场由显露和差异序列来改。这一条最容易被忘。账本一旦清楚了几个礼拜，它会反过来改场：客人发现美玲这里每一笔都有记，

就会自己凑过来看一眼本子，说「对，是一百五」；有的客人还会自己动手写。场变了，下一笔账就长在一片已经变过的土里。第三章讲过，这叫回写。

三个方程摆在一起，换问题的意思就具体了。「我怎样才能细心」，是在问怎样直接拧 S；「账在什么条件下会自己清楚」，是在问 D 和 E 要变成什么样，S 才会自己显露。

站上第 212 号也讲三方程、三原理，但要先说清：那本书是在三视角上讲的，三根轴是怎样看、当作什么、要什么，不是 S、D、E。那本书说：任何一根，都由另外两根决定；两根打架，第三根就被推着变；变完了，再回头改那两根。本书借的只是这个骨架的形状，S、D、E 三维仍按本书自己的定义来用，两者不是同一件事。

◆ 六、三原理：哪两维在打架

三原理说的是：S、D、E 中某两维发生矛盾，产生推动第三维改变的动力。

美玲的账本里，哪两维在打架？

打得最凶的是 D 和 E。她做事的次序（D）是「手上的活先做完」，这是一个好裁缝的次序，不能说错。可店里的场（E）是：客人随时会来，来了就站在门口，不会等。次序要一件做完再做下一件，场偏偏不断地插进新的事。这一对矛盾，每天要发生几十次。

在原来的店里，这一对矛盾没有地方去，它被美玲的意志硬压着：她每次都在心里说「等一下再记」，压下去了，可压下去的东西没变成任何新的样子，只变成了抽屉里越来越多的纸条，变成了年底那一百块的闷气。

照三原理，这一对矛盾本来应该推动第三维改变：推动账本的样子（S）变。账本不应该是一个要停下来、站起来、拉开抽屉才拿得到的硬皮本，它应该变成一个能在两件活之间、在客人开口的那一刻就接得住一笔的东西。

后来美玲做的，正是这个。她把硬皮本收起来，换成一个巴掌大的小本，用一根布条挂在缝纫机右手边，一支短铅笔拴在布条上。每一页只记三样：名字、衣服、钱。客人站在门口一开口，她右手一伸就够得着，脚下的缝纫机可以不停。

矛盾没有被消灭，裁缝的次序和小店的场还在打架。可这一回，打架的力气推动了账本的样子去变，而不是压在美玲身上，变成每年一次的「我要细心」。

这就是第三章说的「有显露，没有回写」的反面：这一次，显露是从一对真实的矛盾里被推出来的，它就站得住。

◆ 七、六路径：先动哪一维

六路径说的是三维的六种次序：先动哪一维，再动哪一维，最后哪一维显露出来。比如 E→D→S，先改场，再让次序跟着变，最后显露出新的样子；又比如 D→E→S，先改次序，次序反过来改场，最后显露。

这不是两维之间的单箭头，是一串。具体的发生，往往是一些很简单的元素，排成一个合适的次序，链接起来。

美玲的账本，走的是 E→D→S：先改场（本子挂到缝纫机旁、笔拴上、每页只记三样），场一变，次序自己变了（客人开口的那一刻就记，不再「等一下」），次序一变，账本清楚了（S 显露）。

这条路好走，因为场是最容易动手的一维。挂一根布条，拴一支铅笔，比「从今天起我要细心」容易一百倍。

但不是每件事都走这一条。换一个人，可能要走 D→E→S：比如一个人每天下班后先坐下刷手机，再去做饭，饭越做越晚。先改次序——进门先淘米、再坐下——次序一改，厨房这个场慢慢变了（锅里有东西在煮，人自然会在附近转），最后显露出一个按时吃饭的家。

还有的要走 S→E→D：先让一个小小的显露出来，让它去改场。比如一个人想跟老同学恢复联系，与其下决心「我要多联系人」，不如先发出一条消息、约一次饭（一个小 S），这顿饭会改变两个人之间的场，场一变，以后见面的次序自己会排出来。

反过来，最难走的起点，往往正是「我要」最爱选的那一个：直接从 S 下手，而且下手的不是一个小小的显露，是一整个理想的样子。「我要每一笔都清楚」「我要变成一个自律的人」，这都是想一步跳到终点的 S。终点的样子不会去改场，也不会去排次序，它只会挂在那里，提醒你还没到。S→E→D 能走通，是因为起手的那个 S 很小、很具体，小到今天就能做出来，做出来以后真的碰到了别人、改了一点场。

先动哪一维，要看手上这件事的哪一维最松、最够得着。第 212 号在三视角上讲六条路径时，也是这个意思：同一个骨架，各有起点，动手之前先看清手里先有的是哪一样。

站上第 236 号《从六步到九步》讲 D 维度时，把「什么问题值得被提出」放在了最前面，叫作意义判断，说它「决定什么值得做、什么问题值得被提出」〔第236号〕；后面那一串猜想、执行、评估、反馈、修正，都跟在它后面走。这本书借它的次序说一件事：问题一开头接错，后面每一步都跟着错。「我要细心」这一句，一开头接下来的是「怎样逼我自己」，于是后面的猜想、执行、评估，全在逼自己这件事上打转。问题一换，接下来的是「账在哪一刻漏」，后面的每一步才有了着落。

◆ 八、种子，不是决心

美玲的布条和铅笔，用站上第 400 号《AI时代教育的新典范：从因材施教到我材发生》的话说，是一粒「种子」。

那本书给种子下的定义是：「为这块土壤生成的一份问题—路径—反馈序列」〔第400号〕，可以交给别人试用。问题部分说明究竟在哪里发生了困难；路径部分不是固定教案，而是可采取、可比较、可改写的行动安排；反馈部分规定什么结果值得保留，什么现象要求暂停，什么证据会迫使设计者承认这粒种子不合适。

拿这个定义对美玲的账本：问题，是「客人开口的那一刻，记一笔太长」；路径，是「挂在缝纫机旁的小本，只记三样」；反馈，是她给自己定的一条——每个礼拜六晚上翻一遍，看有没有对不上的；连着两个礼拜对不上，就说明这个办法有漏，再改。

这样一粒种子，和「我要细心」差在哪里？「我要细心」没有问题部分（它不知道漏在哪），没有路径部分（它只有「更用力」），也没有反馈部分（它只在年底被一百块钱戳破一次）。它不是种子，是一句冻住的决心。

这粒种子在美玲的店里也不是一次就成的。头两个礼拜很顺。到了第三个礼拜，礼拜六晚上一翻，有两笔对不上：都是熟客，交衣服时没进门，隔着柜台把袋子往里一递，说一声就走了，美玲那时正背对着门熨衣服，小本在缝纫机旁，够不着。

照原来的老路，她这时候会对自己说：「我还是不够细心。」照种子的路，这是一条反馈：说明场里还有一个漏口，不在缝纫机旁，在熨衣板旁。她在熨衣板边上又挂了一个一模一样的小本。后来又发现，两个本子要合在一起看才对得上账，干脆每个礼拜六晚上把熨衣板那本的几笔抄进缝纫机这本，抄完撕掉。

这一来一回，就是第 400 号说的「可改写的行动安排」。漏口被找到了，不是被骂出来的。到了年底，美玲的抽屉里没有纸条了。她没觉得自己变得更细心了，只是觉得「现在不太会漏」。这句话说得很准：细心没有被她「拥有」，它在她的店里自己出现了。

第 400 号里还有一句话，几乎就是写给「我要努力」的。它讲学生学习过程中各个环节可能在哪里中断，说不同的中断位置需要不同的修订，「而不是统一要求学生更努力」〔第400号〕。美玲的账在客人开口的那一刻中断，药方就落在那一刻；换一个人的账，也许是在月底合计时中断，药方就该落在月底。统一的「更努力」，落不到任何一个中断的位置上。

那本书还说，种子要讲「专属」：同一粒种子换给另一块土壤，效果应当明显差一些，否则就不能说它是为这一块土壤造的。美玲的布条和铅笔，换给一个坐办公室、用电脑记账的人，大概没什么用。这正说明它是从美玲的店里长出来的，不是从一本「如何管理时间」的书里抄来的。

◆ 九、换问题的两个坑

换问题好用，也有坑。说两个。

第一个坑，前面第 212 号已经点过：拿换问题去躲事实。「账在什么条件下会自己清楚」，如果被偷换成「账本来就会乱，别太在意」，那就不是换问题，是取消问题。检验的办法就是那一句：换完以后，你是看得更清楚了，还是不用看了？美玲换完问题，看见的东西比以前多——她第一次看清了漏账的那一刻——所以是真换。

第二个坑，是把「条件」又冻成一个新的「我要」。比如美玲听人说挂个小本管用，第二天就对自己说：「我要每次都用小本记！」这一句又回到了原来的语法：主语冻住，宾语冻住，中间没有位置。布场之所以管用，是因为它让

「记」变短了，短到不用「要」。如果一个办法还得靠每天提醒自己「我要用它」才能维持，那说明场还没布好，还得再看、再改。

第 212 号讲改不掉的习惯时，有一个很准的问法，可以帮人躲开这个坑。书里一位总是熬夜刷手机的年轻人，试过闹钟、限制软件、把手机锁进定时盒子，每种办法管一两个礼拜就失效；锁了手机，他就改看电脑。后来有人问了他一句，他才看出来：那两个钟头是他一天里唯一属于自己的时间。那本书由此给出一句检验：「如果这个习惯没了，我会少掉什么？」答得上来的，说明这个习惯在替你担着什么，那就不能光靠管，要给它担的东西找一个新地方。

美玲的账本也可以问这一句：如果「等一下再记」没了，我会少掉什么？她想了想，会少掉的是「手上的活不被打断」。这是一个好裁缝真实的需要，不能被一句「我要细心」抹掉。所以布条和铅笔的好处正在这里：它没有逼她打断手上的活，只是让「记」短到可以插在活和活的缝里。

◆ 十、什么时候冻一下是对的

最后说一句公道话：美玲那句「明年我一定要细心」，一点用都没有吗？

有用，但用处不在它被锁在心里的时候。它被锁在心里，就是每年三月失效的那个硬皮本。

它也可以被放到场里去。比如美玲把这句话说给了隔壁卖粉面的老板娘听：「我今年要把账记清楚，你帮我看着点。」老板娘中午来吃饭时顺口问一句：「今天的账记了没？」这句「我要」，就从一个推不动的发动机，变成了两个邻居之间的一个约，挂进了老街的场里。说出去的决心，被别人接住，它就开始化，开始变成场的一部分。

全书的第五条命题说的就是这个：冻住本身不是病，把冻住的当源头才是病。一句决心是一块冰，放进关系里会化开，锁在心里当发动机，只会越冻越硬。卷六会把这件事讲完。

◆ 十一、卷一的收束，和下一卷的入口

卷一到这里讲完了。把五章压成几句：

「我要努力」这句话，要先把主语冻成一个现成的「我」，把宾语冻成一个现成的目标（第一章）。冻住的方式，常常是把一次发生说成一份私有的财产，缺了就补（第二章）。补的办法是硬拧，硬拧拧得出显露，拧不出回写，不长「我」（第三章）。拧不动的时候，人就对自己用刑，疼得很真，三号位一项不动（第四章）。

本章给出的出路，不是不努力，是换一个问题：把「我怎样才能有 X」换成「X 在什么条件下会自己出现」。然后用三方程看它从什么 D、什么 E 里显露，用三原理看哪两维在打架、该推着哪一维变，用六路径决定先动哪一维。最后把办法做成一粒种子：有问题，有路径，有反馈，能被改写。

本书的推翻条件也在这里先记一笔：如果在长期的对照里，「布场」的做法并不比「立志」的做法更好，第四条命题就要收窄。第二十八章报账。

从下一章起，本书把这把尺子拿到一个一个具体的「我要」上去量。卷二先量最常见的一类：「我要成为那个样子」——我要自信，我要成熟，我要谦虚，我要做真实的自己，我要有魅力。这一类冻住的是 S，显露本身。第一个要量的，是「我要自信」。

带走的话

别问「我怎样才能有它」，问「它在什么条件下会自己出现」；然后去改那个条件，而不是去拧你自己。

小　账

冻住的是：「细心」被冻成身上的一样东西，问题被冻成「怎样逼我自己」；无功而返的样子：每年一个新账本，每年三月失效。

布场一招：先看一个礼拜「它在哪一刻漏掉」，再改那一刻的场（挂在手边的小本，只记三样）；冰可以放在：说给邻居听、请人中午顺口问一句的那个约。

卷　二

形象之病：冻住 S（「我要成为那个样子」）

导　语

卷一拆的是那句呼喊本身：主语怎样先冻住，发生怎样被说成财产，硬拧为什么不长「我」，人怎样对自己用刑，又怎样换一个问题。从这一卷起，进入一个个具体的「我要」。卷二收五种最常见的：我要自信，我要成熟，我要谦虚，我要做真实的自己，我要有魅力。它们有一个共同的样子：心里先有一幅图，一张自信的脸、一副大人的模样、一种低姿态、一个藏在里面的真我、一身吸引人的气场，然后拿自己去对这幅图，对不上就用力。这幅图，就是被冻住的显露（S）。图本身不坏，坏在把图当成了出发点。这一卷每一章都做同一件事：把那幅图放回它原本长出来的地方，看它是从哪一串步子、哪一片场里显出来的。

06

第 6 章

我要自信

这一章的问题　一个人对着镜子告诉自己「我要自信」，为什么越告诉越心虚？自信如果不是一张可以先摆好的脸，它是从哪里长出来的？

◆ 一、钟美玲对着手机练笑

钟美玲四十七岁，在湘潭老街开裁缝铺，开了二十多年。改裤脚、换拉链、收腰身，老街上的人都找她；谁家姑娘出嫁要做一身旗袍，也找她。铺子不大，一台缝纫机，一张烫台，墙上挂满了等人来取的衣服。

今年开春，老街的生意淡了。她的外甥女在长沙读大学，放寒假回来，看了一圈说：「姨，你这手艺，放到短视频上直播，肯定有人看。现在好多裁缝都在网上接单。」外甥女帮她注册了账号，买了一个手机支架和一盏补光灯，临走前叮嘱了一句：「直播最要紧的是自信。你一自信，人家就信你。」

钟美玲把这句话记下了。

接下来那个星期，她每天晚上收了铺子，就在手机上看「怎样在镜头前变得自信」的视频。视频里说：站直，挺胸，下巴微抬；说话声音要大，语速要稳；眼睛要直视镜头，不能躲；开场要先笑，笑要露出牙齿。还有一个视频教一个动作，说上台之前双手叉腰站两分钟，人就会自信起来。她照着练。对着手机前置镜头笑，笑完看回放，觉得嘴角太僵，再笑一遍。她还在一张硬纸板上写了一段

开场白，「家人们好，欢迎来到美玲裁缝铺，今天给大家讲讲怎样挑一条合身的裤子」，背得滚瓜烂熟。

第一次直播是周四晚上八点。她提前半小时化了妆，换了一件平时舍不得穿的绸面衬衫，在烫台前站好，叉腰站了两分钟，点了开始。

开场白一字不差地背出来了，声音比平时大了一倍，笑也露了牙。可是镜头里只有两个人在看。她讲挑裤子讲了五分钟，那两个人走了一个。她心里一慌，下面的词就断了。她站在那里，眼睛还直视着镜头，因为视频里说不能躲；嘴上还挂着笑，因为视频里说要笑。屏幕上什么动静都没有。过了十几秒，她自己都觉得那张笑脸很怪，可又不敢收，怕一收就「不自信」了。

剩下那个人打了一行字：「阿姨你别紧张。」

她匆匆说了句「今天先到这里」，关了直播，坐在缝纫机前，好半天没动。那件绸面衬衫的后背已经汗湿了。

那天晚上她跟外甥女打电话，说的第一句话是：「我是不是天生就不是这块料？我一点都不自信。」

◆ 二、冻住的是哪一维：一张先摆好的脸

先照随身三问的第一问：冻住了哪一维？

钟美玲那一个星期练的东西，站姿、声音、眼神、笑容、背熟的开场白，全是「显出来的样子」，也就是 S。她心里有一幅自信的图：一个人站得直直的，笑得开开的，说话响响亮亮，眼睛不躲。她要做的，就是把自己摆成这幅图。

这幅图从哪里来？从别人身上。从那些已经做了几百场直播、已经有几万人看的主播身上截下来的。那些主播的站姿和笑容是真的，可那是在几百场之后显

出来的样子；钟美玲把这个「之后」截下来，放到自己的「之前」，想让它倒过来当出发点。

王德生说过一段话，本书在卷一里引过，这里要再放一遍，因为卷二每一章的毛病都从这里起：「所有关于主体性，即主体的属性，一旦你并不明白那个属性是发生学、有个发生机制，那么你就会进入『主体努力虚妄症』。」

自信就是这样一种「主体的属性」。日常说话里，我们说「她很自信」「他不够自信」，好像自信是一个人身上的一样东西，有的人多，有的人少。第二章讲过名词化：一件正在发生的事，被说成了一份可以有、可以缺的财产；缺了，就要补；补，就是努力。钟美玲那天晚上那句「我一点都不自信」，就是在清点库存，发现这一项是零。

站上第 48 号《三律心理学》讲人格时，把这一层说得很干脆：「人格不是标签，而是三律的长期沉淀」〔第48号〕。它反对的正是把人格当成一个人自带的属性、等着被测量、被发现的那种看法。「自信」这个词，在日常用法里，就是这样一张标签。标签贴在一个人身上，好像说明了她是什么样的人；可标签本身不告诉你，那个样子是怎样一步一步沉淀出来的。

钟美玲不缺手艺，不缺耐心，也不缺勇气，一个四十七岁的人敢在镜头前开播，本身就不容易。她缺的是一个弄明白：她想要的那张脸，不是可以先摆好的。

◆ 三、为什么无功而返：上面摆好了，下面是空的

那张先摆好的脸为什么撑不住？用三原理来看。

三原理说：S、D、E 三维里，某两维发生矛盾，产生推动第三维改变的动力。一个人身上的「自信」要显露出来，通常是这样的：她在一串具体的做法里（D）一步一步碰到差异，有的做成了，有的没做成；她身边那片场（E），那

些人、那些关系、那个环境，对这些做成和没做成有回应。D 和 E 之间有张力：做法想往前推，场有它的阻力和托力。张力在两维之间来回，推着显出来的样子（S）慢慢变。

钟美玲走的是另一条路。她没有让 D 和 E 去碰，而是用意志直接去按 S。D 是空的：她在镜头前要做的那件事，「讲怎样挑一条合身的裤子」，是一件她从来没在镜头前做过、也从来没对着空气讲过的事。她在铺子里给人量裤长，是边量边说的，手上有活，嘴上才有话；现在手是空的，只有一段背熟的词。E 也是空的：两个陌生人，一块不会回话的屏幕，没有一个熟人，没有一句回应。

上面摆好了一张自信的脸，下面既没有一串做成过的步子，也没有一片接得住她的场。这样的 S，就像一个没打地基的门脸，风一吹就晃。直播里那十几秒的空白，就是风。

为什么说硬装出来的自信最心虚？因为装的人自己知道底下是空的。钟美玲那张笑脸挂在那里不敢收，她每一秒都在用力维持它，每一秒都在心里核对「我现在够不够自信」。这份核对本身就是心虚。真自信的人不核对自己自信不自信，她在忙别的事。

站上第 277 号《人性发生学导论》讨论过一种很常见的情形：一次激励演讲让听众短暂振奋，可是没有新的训练环境、反馈规则和实践机会，激情很快就散了。书里说，此时「不能仅凭当场情绪显露判断『自信已经发生为稳定人性』」〔第277号〕。钟美玲那两分钟叉腰站，就是一场她给自己做的小型激励演讲。站完那一刻也许真有点热乎乎的劲，可是这股劲没有地方落脚，点开直播五分钟就散了。

还有一层更隐蔽的。第 277 号在另一处提醒：自信「可能基于能力增长，也可能基于对风险的忽视」〔第277号〕。照视频练出来的那种自信，其实是在练

习忽视风险：别去想没人看，别去想会冷场，挺胸笑就行。可风险不会因为被忽视就不来。它一来，一个没准备过怎样接住冷场的人，就只剩下僵在那里。

所以结果是双重的落空：镜头前没显出自信，镜头后还多了一句「我天生不是这块料」。第三章说过，硬拧不是没有结果，而是不长「我」。钟美玲这一次拧出来的，甚至是一个更小的「我」：她把一次没准备好的冷场，结算成了「我这个人不行」。

◆ 四、自信怎样发生：一串小成功，在不笑话你的场里

那么自信是怎样发生的？用三方程的第一个来看：S＝F(D,E)。显出来的样子，是差异序列和特征纠缠一起给出的。换成白话：自信这张脸，是一串小成功（D）在一片不笑话你的场（E）里显露出来的。

先说 D，一串小成功。

站上第 48 号《三律心理学》讲情感怎样生成时，说情感往往需要多次、反复的刺激或落差才会达到触发的水平，有一种「波态累积」的特点。它举的正面例子就是：「经历了多次成功后，个体会更加自信、乐观」〔第48号〕。注意这句话的次序：先是多次成功，然后才是更加自信。不是先自信了，然后去成功。

钟美玲在铺子里其实是很自信的，只是她自己没把那个叫作自信。一位老太太拿来一条裤子，说孙子穿着总往下掉，她拎起来看一眼腰头，就说「这里收两公分，后片再提一点」，改完果然合身。这个判断，她已经做过几千次。每一次做对，就在差异序列里添一步；每一次做错，比如有一回把一块真丝烫黄了，她也记得清清楚楚，下次那种料子就先试一个角。这几千步攒下来，才有她拎起裤子那一眼的笃定。那一眼，就是自信显露的样子。它不是她摆出来的，是那几千步替她摆的。

再说 E，一片不笑话你的场。

站上第 349 号《婴儿：SDE活体发生学》讲过一个经典的小剧场：一岁的婴儿被放进一个陌生房间，先黏着妈妈，然后壮起胆子爬向玩具，玩着玩着回头看一眼妈妈，看见妈妈还在、还冲它笑，就爬得更远。书里把这叫作「E 为 D 提供厚度」：那层稳稳的依恋关系是 E，婴儿的探索是 D，E 越厚越稳，D 就能推得越远。书里还讲了一个「视觉悬崖」的实验：婴儿爬到一个看上去像断崖、其实是平的玻璃台面边上，停下来，抬头看妈妈的脸；妈妈面露喜色，多数孩子爬了过去，妈妈面露惧色，一个也没有过去。书里的话是：「同一块玻璃，同一个落差，同一件玩具，过与不过，只差一张脸。」〔第349号〕

成年人没有那么不同。一个人敢往前迈一步，不只取决于她身上有没有「自信」这样东西，还取决于她身后有没有一张让她觉得「没事，往前走」的脸。钟美玲在铺子里，身后有二十年的老主顾、有街坊、有那些拿着改好的衣服回来说「刚刚好」的人。到了直播间，这些脸全没了，只剩一块不会表情的屏幕。不是她突然变得不自信了，是她的 E 被抽空了。

把 D 和 E 合起来，就是自信发生的样子：一串做成的小事，一片接得住你的场。场接得住，你就敢多做一步；多做一步做成了，场就更信你一点；场更信你，你就敢再多做一步。这样来回几十回，显出来的那个样子，别人就叫它自信。

这里还要分清一件事。站上第 278 号《AI越强，人就越弱吗？》有一句很冷静的话：「一个人变得更自信，可能只是获得了赞许」〔第278号〕。它提醒的是：自信的感觉不等于真的长了东西。只有当这种变化改变了一个人组织经验、选择支持、修订承诺的方式，才算有了实在的内容。所以本章说的「小成功」，不是被人夸了一句，而是一件事真做成了，并且你知道它是怎么做成的。

怎样才算「知道它是怎么做成的」？站上第 200 号《第三声喊：理念界的我》用一本错题本讲过一个道理。错题本有三个特点：它是你的，同一道题，同桌错在第二步，你错在第四步；它改变下一次，下回遇到同类题，你会先在第四步停一下；它可以合上，某一类题连着做对几次，那一页就不用再看了。书里说：「错题本不是用来永久保存耻辱的，是用来把错关掉的。」〔第200号〕

真自信的人，手里都有一本这样的本子，哪怕没写在纸上。钟美玲知道真丝怕烫，知道哪种腰头收多了会起皱，这些都是她关掉过的错。正因为她知道自己会在哪里断，她才敢在别的地方放手。第 200 号还讲过一句看似相反、其实是一回事的话：一本书把自己可能输的地方写得很细，不是不自信，恰恰相反，「一个判断，只有写清楚它在什么情况下会输，才算真正说了一些东西」〔第200号〕。人也是这样。敢说「这个我拿不准」的人，说「这个我拿得准」的时候才有分量。

最后还有一层，关乎自信底下到底押着什么。第 278 号讨论人工智能时代的焦虑时说过：人的基本价值不应以在一项竞争中取胜为条件，「人没有义务为了证明自己值得活着而不断击败最先进的系统」〔第278号〕。这句话原本是对着机器说的，放到钟美玲身上也一样合用。她那天晚上的「我天生不是这块料」，是把一场直播的冷场，兑换成了对她整个人的判决。直播做不做得起来，是一件具体的事；她这个人值不值得，不押在这件事上。把这两件事分开，自信才有一块不会被一场冷场掀翻的底。

◆ 五、布场：先动哪一维

照第五章的办法，把「我怎样才能自信」换成另一个问题：「自信在什么条件下会自己出现？」上一节的答案是：一串做成的小事，一片接得住的场。药方于是从「练笑」变成「布场」。

下面给三条路，都写清先动哪一维、再动哪一维。

第一条路：D→E→S，先让手上有活。

钟美玲后来没有再练开场白。外甥女在电话里出了个主意：「姨，你别讲了，你就改衣服，改的时候顺嘴说两句。」第二次直播，她把镜头对准缝纫机和烫台，手上是一条街坊拿来改的西裤。她一边拆裤脚一边说：「这条裤子是羊毛的，裤脚不能直接剪，要先看它原来的折边留了多少……」手在动，话就跟着来了，跟在铺子里一模一样。她没去管自己的脸是什么表情，因为镜头里根本没拍她的脸。

站上第 278 号在讲怎样「画出自己的能力发生地图」时，给过一个同样方向的建议：不要从「我有哪些优势」开始列清单，而从最近一次「你和哪些人、材料、工具共同做成了什么，又在哪一步没有做成」开始；那一节的标题就叫「地图的中心是一件事情，不是一个英雄」〔第278号〕。钟美玲第一次直播，地图中心画的是她自己，一个要显得自信的人；第二次，中心换成了一条要改的西裤。中心一换，她就不必每一秒都盯着自己了。

这一步动的是 D：把一件她已经做成过几千次的事搬进镜头，让镜头前的第一步，就是一步能做成的步子。然后才轮到 E：看的人慢慢多了一点，有人问「真丝衬衫领子发黄能不能弄」，她顺手就答了。一问一答，场就有了温度。最后 S 才自己显出来：那天直播完，外甥女在回放里看到她笑了好几次，不是练出来那种露牙的笑，是有人在评论里说「阿姨手真稳」时，她低着头、嘴角往上一翘的那种笑。

这条路的要点是：不要从你最没做过的那件事开始练自信，从你已经会的那件事开始，把它挪进新的地方。

第二条路：E→D→S，先找一片不笑话你的场。

第一次直播的场太冷了：陌生人，没回应，一冷场就没有一只手伸过来。钟美玲的第三次直播，提前在老主顾的微信群里说了一声：「周四晚上八点我在网上改衣服，大家有空来看看，有什么想问的也可以问。」那天晚上进来的头十几个人，一半是老街的熟面孔。有人留言「美玲，我那件呢子大衣什么时候好」，她笑着说「下周二」。

这是先动 E：在陌生的地方，先放进几张熟悉的脸。第 349 号那个回头看妈妈的婴儿说明的就是这件事：有一张让你安心的脸在，你才敢往远处爬。熟人进来以后，D 才敢推：她敢接陌生人的提问了，敢说「这个我没做过，我试试」了。S 跟在后面。

布这种场，在家里、学校、单位都用得上。一个孩子上台发言前，与其叮嘱他「要自信」，不如让他知道台下第一排坐着一个会冲他点头的人。

第三条路：S→D→E，把露怯记下来，而不是藏起来。

这一条要动的仍是 S，但不是去摆它，而是去看它。第一次直播那十几秒的空白，钟美玲本来想把它当成一件丢人的事忘掉。外甥女说：「你别忘，你记下来，那十几秒是在哪里断的。」她想了想，断在那一个人走了之后。她心里那句话是「完了，没人看了」。

于是她在硬纸板背面写了一行字：「人走了，就接着干手上的活。」这是一行错题本上的字。它从一次显露（那十几秒的僵）出发，改了下一次的做法（D），又慢慢改了她和这块屏幕之间的关系（E）：屏幕那头少一个人、多一个人，跟铺子门口有人路过、有人进来，是一回事。

这三条路可以并着用，次序也可以换。要紧的只是一件：不要用意志去直接按住 S。S 是结算出来的，不是先摆好的。

这三条路也不只属于开直播的人。家里有个孩子，第二天要在班上讲一段话，大人最常说的是「别怕，要自信」。这句话等于把一张脸递给孩子，叫他自己戴上。换成布场的说法，可以是三件很小的事：前一天晚上让他对着家里人把那段话讲一遍，讲他最熟的那一部分先讲（先动 D）；告诉他第一排有谁，讲的时候可以看着那个人（先动 E）；讲完回来，不问「你自信了吗」，只问「哪一句卡住了，卡住的时候你怎么办的」（从 S 回到 D）。单位里也一样。一个新人第一次在会上汇报，与其叫他「拿出自信来」，不如让他先汇报一件他亲手做完的小事，并让带他的人坐在他看得见的地方。

◆ 六、什么时候冻一下是对的

说到这里，也许有人会问：那开场白就不能背吗？「站直、笑一笑」就一点用都没有吗？

有用。本书的第五条承重命题说：冻住本身不是病，把冻住的当源头才是病。冻住的东西放进纠缠里，会被重新化开；锁在心里当发动机，只会越冻越硬。

钟美玲后来还是有一句固定的开场。不是那段背得滚瓜烂熟的「家人们好」，而是一句她自己慢慢说顺了的话：「今天手上是谁家的衣服，我们一起看看。」这句话每次都一样，是冻住的。可它冻得对：它不是要她摆出一副样子，而是把她一下子带进手上的活，带进那件衣服背后的那户人家。这一块冰放在场里，每说一次，都被手上的活和屏幕那头的人重新化一遍。

另一块冰，是她在老主顾群里那句「周四晚上八点」。这是一个承诺，也是冻住的。可它放在关系里：群里的人会记着，会来，会问「这周还播吗」。第一次直播之后，如果没有这个承诺，她很可能就不播了；有了这个承诺，她第二个

周四硬着头皮也会打开手机。这个「硬着头皮」不是在拧自己的心，是在守一个和别人约好的时间。被约着的那一头，在替她托底。

对比一下第一次直播前的那两分钟叉腰站。那也是一块冰，可它锁在心里，当发动机用：站完了，靠这股劲去顶。劲一散，人就空了。一样是冻住，一个放在场里化，一个锁在心里烧，结局完全不同。

这两块冰还有一个共同点：它们都不是对自己说的。「我要自信」是一个人对着自己喊，喊完了只有自己听见；「今天手上是谁家的衣服」和「周四晚上八点」，是对着别人说的，说出去就有人接。

所以，开场白可以背，姿势可以练，只要你知道它们不是自信的源头，而是把你送进那一串小事和那一片场的一扇门。门是死的，门后面的路是活的。

还要补一句。有些人的「不自信」不只是在镜头前、在台上，而是长期地、什么事都提不起劲，觉得自己哪里都不行，连着好几个星期睡不好。那就不只是布场的事了。真的长期睡不好、长期低落，去看医生。

钟美玲的直播间到现在也不算火，每周四晚上来看的，多的时候一百来人，少的时候三四十。可她自己说，现在不怕了。有一次外甥女问她：「姨，你现在是不是自信多了？」她想了一会儿，说：「我也不知道算不算自信。我就是知道，这件衣服我能改好，改不好的我会说。」

这句话里没有「自信」两个字，可它把自信的来路说全了：前半句是那一串做成的小事，后半句是那本关掉过错的错题本。至于「说」给谁听，是屏幕那头那一群会回话的人。

这一章要说的就是这一点。自信不是一张先摆好、再拿去用的脸，而是一串做成的小事，在一片不笑话你的场里，替你显出来的样子。想要它，别去镜子前

面练，去找一件手上会做的事，找几张会冲你点头的脸，再找一个记错的地方。剩下的，让它自己长。

带 走 的 话

自信不是先摆好的脸，是一串做成的小事在接得住你的场里显出来的样子。

小　账

冻住的是：显露（S），一张照着别人截下来的「自信脸」，底下的做法（D）和场（E）都是空的；无功而返的样子：笑脸挂着不敢收，冷场十几秒就僵住，最后结算成「我天生不是这块料」。

布场一招：从手上已经会的那件事开始，把它挪进新的地方，先请几张熟悉的脸进场；冰可以放在：一句把你带进手上活的固定开场，或者一个说给别人听、别人会记着的固定时间。

◆

07

第 7 章

我要成熟

这一章的问题　一个孩子，或者一个大人，下决心「我要成熟」「我要懂事」，照着心里那副大人模样去做，为什么做得越像，人越绷，最后常常在一件小事上整个塌下来？成熟如果不是一副可以套上身的模样，它是怎样长出来的？

◆ 一、方小满的「成熟计划」

方小满十二岁，今年秋天上初一。

开学前那个暑假，她在乡下外婆家住了半个月。走的那天，外婆杨桂兰一边往她包里塞腊肉，一边说：「满满上中学了，是大孩子了，要懂事了。你妈妈上夜班辛苦，莫让她操心。」这句话外婆每年都说，今年小满却听进去了。

回到湘潭，她在新买的笔记本第一页写了四个字：「我要成熟。」下面列了几条：不哭；不跟爸妈要东西；妈妈夜班第二天上午不吵她；自己的事自己做；说话不要像小孩子。

开学头一个月，她一条一条都做到了。许静夜班回来，家里静悄悄的，小满早饭自己热了，碗也洗了。方志远问她新学校怎么样，她说「挺好的，你们不用操心」，口气像个小大人。班上同学流行一种带亮片的笔袋，她很想要，一个字都没提。数学第一次单元测验考砸了，她自己把卷子签了字条压在书桌上，没哭，也没说。许静看了，跟方志远说：「这孩子一下子长大了。」

十月底一个星期四的晚上，许静又是夜班。小满做完作业，发现别在校服上的校徽找不到了。第二天升旗要查。她把书包翻了三遍，把房间翻了一遍，没有。方志远说：「明天去学校跟老师说一声，再买一个就是了。」

小满突然就哭了。不是掉几滴眼泪，是蹲在地上，哭得喘不上气。方志远吓了一跳，抱也不是，劝也不是。她一边哭一边说：「我什么都做好了……我什么都做好了……」后面的话说不清楚。

那天夜里许静下班回来，小满已经哭累睡了，枕头湿了一片。方志远把事情说了，两口子坐在客厅里，半天没说话。一个校徽，至于吗？

◆ 二、冻住的是哪一维：一副大人模样

照随身三问的第一问：冻住了哪一维？

小满本子上那几条，不哭、不要、不吵、不像小孩子，全是「显出来的样子」，也就是 S。她心里有一幅「成熟」的图：一个安安静静、什么都自己扛、不给人添麻烦、喜怒不形于色的人。她要做的，就是把自己装进这幅图里。

这幅图从哪里来？从大人的话里来，「要懂事了」「莫让你妈操心」；从大人的样子里来，妈妈下了夜班也不喊累，爸爸改作业到半夜也不抱怨。她看见的是大人显出来的样子，没看见这个样子底下那几十年的来回。她把这个「几十年之后」截下来，套在自己的「十二岁」上。

这和上一章钟美玲的毛病是一个毛病：把别人几百步之后显出来的样子，拿来当自己的出发点。只是钟美玲套的是一张脸，小满套的是一整个人。

「懂事」这个词，在我们的家常话里分量很重。站上第 157 号《哲学的使命是什么？》讲过一位妈妈，一直用「懂事不懂事」去看她的大女儿。女儿很懂事，从来不给家里添麻烦，直到上了初中，有一天哭着说：「我不想再懂事

了。」书里说，这位妈妈这才发现，「懂事」这个范畴「一直把女儿放在一个只会让出、不会要的抽屉里」〔第157号〕。小满本子上那句「不跟爸妈要东西」，就是她自己爬进了这个抽屉。

站上第 217 号《价值发生论》列过一张「机械人生」的表，其中一行是：行为合格，但没有情绪，表面结果是「被称赞为『懂事』」，内在实感是「内心干枯、灵魂僵硬」〔第217号〕。这话说在一个十二岁的孩子身上，也许重了点。可开学这一个月，小满确实是「被称赞为懂事」的：妈妈说她一下子长大了。表面上全对。里面在发生什么，没有人看见，连她自己也说不清。

◆ 三、为什么无功而返：只有一界在动，另外两界被压住

那一个月，小满的「成熟」为什么撑不住，最后在一个校徽上塌了？

先说最直接的一层。站上第 48 号《三律心理学》讲情感怎样爆发时，举过一个例子，叫「崩溃时刻」：多重负面事件累积之下，一件看似平常的小事成了「最后一根稻草」，人突然失控大哭。书里的解释是：表面看是这件小事引起的，「但实则是之前大量负向差值已经把情感阈值推到临界点」〔第48号〕。

小满的校徽，就是那根稻草。在它之前，是一个月里没说出口的笔袋，没哭出来的单元测验，没敢叫醒的妈妈，每一件都不大，每一件都被「我要成熟」按住了。按住不等于没有。那些差异一个一个堆着，没有出口。她哭的时候说「我什么都做好了」，意思大概是：我已经这么用力了，为什么还会丢东西？她以为成熟是一种可以靠用力守住的状态，校徽一丢，这个状态就破了。

再用三原理往深里看一层。

成熟这件事，牵涉 E（缠在一起的场）里面最大的一层：三界，理念界、现实界、自我界。理念界是规矩、道理、懂得为什么；现实界是身体、手上的事、

家里的柴米油盐；自我界是「我觉得我是个什么样的人」，是心里那些反复出现的反应。

小满那一个月，只在一个地方使劲：自我界里那个「我是个成熟的人」的样子。理念界没动：她并不真明白为什么不该要笔袋，只是觉得「要了就不懂事」。现实界也没怎么动：她做的家务，热早饭、洗碗，是她早就会的；真正新的、难的事，比如丢了东西怎么补救，她没碰过。三界之间本该有的张力，比如「我想要笔袋」（自我界）和「家里的钱怎么花」（现实界）之间的矛盾，被她一句「不要」直接按死了。两维之间的矛盾被意志压住，第三维就没有动力去变。没有真矛盾，就没有真变化；她看起来在变，其实只是在演。

站上第 277 号《人性发生学导论》讲人的三界层级时，有一个提醒很要紧：三界的变化可能方向不同，一个人「在自我世界中形成坚定身份，也可能因为拒绝新的反对证据而停止学习」〔第277号〕。所以三界层级不能当成永远同步上升的总分。小满那个「我是成熟的人」的身份，恰恰坚定得太早了：坚定到一件丢校徽的小事都容不下，因为它是「反对证据」。

大人这边也有一个相应的毛病。许静那句「这孩子一下子长大了」，是把一个月的表现，直接认成了一个已经长成的人。第 277 号讨论儿童看见别人跌倒时的反应，说过一句很准的话：把一次自发的关切当作成熟道德人格的直接证明，「就是把未完成的行为序列压成既成属性」〔第277号〕。小满一个月的「懂事」，也是一段未完成的序列；大人一夸「长大了」，就替她把它压成了一样已经到手的东西。东西到了手，就怕丢；怕丢，就得更用力地绷着。夸奖本来是好意，在这里却成了一道加固。

这一层不只孩子会犯。一个刚工作两三年的人，被领导说了一句「还不够稳重」，回去就决定「我要成熟」：开会少说话，表情少一点，遇事先说「我再想想」。他也是只在自我界那个「稳重的样子」上用力。手上的活没有换，他对这

一行的门道也没有因此多懂一点，跟同事之间那些该吵的分歧也被他一句「我再想想」压下去了。几个月后，领导说他「好像没以前有冲劲了」。他照着「成熟」的样子改了，换来的是另一句评语。这和小满是同一个结构：一界在演，两界没动。

站上第 29 号《重返年轻》说得更直接：「稳定可以是成熟的表现，也可以是冻结的征兆」〔第29号〕，关键在于它是否还留着被颠覆、被升级的余地。书里还讲到一种常见的误会，把「忍耐能力」当作成熟；忍耐确实重要，可「若忍耐长期不通向转换，它就会沉积为结块」〔第29号〕。小满一个月的忍，没有通向任何转换，只通向了一个结块，结块在星期四晚上碎了。

◆ 四、成熟怎样发生：三界层层回写

那么，成熟到底是什么？这一章的回答是：成熟不是一副模样，而是一个人在理念界、现实界、自我界里，一次又一次地被事情改写，改写的结果又沉进底子里，成为下一次的地基。用本书的词说，是三界层层回写。

「回写」这个词，站上第 349 号《婴儿：SDE活体发生学》讲得最清楚。它把发生的引擎叫作 123 原理：D 与 E 相互矛盾，矛盾推动 S 改变，S 的改变再反过来重新设定 D 与 E 的整个场，于是又有新的矛盾，进入下一轮。书里特别说，第三步的回写「是最关键、也最容易被人漏掉的一笔」〔第349号〕；没有回写，发生就只是一次性的、孤立的变动，攒不起来，长不大。

第 349 号用婴儿学走路来讲「发生＝底盘＋回写」：先会抬头，才谈得上翻身；会坐稳了，腾出了手，才谈得上去够东西；够得着了，对距离有了身体的把握，才谈得上爬。每一步都踩在前一步攒下的底子上，长出新的一层，新的一层又沉进底子，成为下一步的地基。书里说，一个婴儿就是这样，「一层垒着一层」〔第349号〕，从只会躺着，长成能跑能跳、能说能想的样子。

成熟也是这样垒出来的，只是垒的地方不止身体一处，是三界。

比如现实界。一个孩子第一次自己去菜市场买菜，钱算错了，被找少了五块。回家说了，大人没骂，只说「下次当面点一下」。下一次她当面点了。这件事回写进现实界的底子：买东西要当面点钱。

比如理念界。还是这个孩子，后来她想买一个笔袋，大人没有说「懂事就别要」，而是说：「这个月家里给你的零花钱是这么多，你自己看要不要省下来买。」她算了算，决定省两周。这件事回写进理念界的底子：想要不是错，想要的东西要跟手里有的东西一起算。

再比如自我界。她丢了东西，哭了一场，第二天去跟老师说明，老师说「下周补上就行」，天没有塌。这件事回写进自我界的底子：我会丢东西，丢了能补，补了还是我。

这三笔回写有一个共同的形状，上一章借第 200 号《第三声喊：理念界的我》讲过：像一本错题本。它是自己的，这个孩子错在没点钱，别的孩子可能错在别处；它改变下一次，下回买菜先点钱；它可以合上，点钱点了几十次，成了手上的习惯，那一页就不必再翻。第 200 号说错题本「是用来把错关掉的」〔第200号〕。一个人成熟的过程，很大一部分就是一页一页关掉自己的错：关掉的页越多，底子越厚，遇到新事情时越不慌。小满那一个月的做法恰好相反：她不许自己有错，所以一页也没记，一页也没关。

三笔回写放在一起，才是一个人慢慢「成熟」了的样子。这个样子，别人看着也许和小满那一个月的样子差不多：安静，不乱要，自己的事自己做。可底下完全不同。一个底下是一层一层垒起来的，一个底下是空的、靠绷着撑的。

第 349 号还讲了一个常被漏掉的细节：回写是两头的。一位母亲头几天听孩子哭，只听出「哭了」，几周之后，隔着门就能说出「这是饿了」「这是困

了」；书里说，这种本事「也是在几百轮『猜—试—看结果』里长出来的」〔第349号〕，孩子的样子被大人回写，大人的读法也被孩子回写。成熟也是这样。一个孩子成熟起来，大人也得跟着变：变得能听懂孩子的「想要」，而不是一听到「想要」就递过去一个「懂事」。小满那一个月，许静和方志远其实什么都没变，他们只是在一旁说「这孩子长大了」。只有一头在动的桥，是修不起来的。

成熟的标志是什么？第 277 号给过几条比「更加自信」更实在的观察点：能否区分自己的愿望与他人的要求，能否在冲突中说明自己承担的责任，能否「修改自我叙事而不完全失去连续性」〔第277号〕。拿这几条去看小满那一个月：她把自己的愿望（笔袋）和大人的要求（懂事）搅成了一团；她没有在冲突里说明什么，因为她根本不让冲突发生；她的自我叙事是一个不许修改的版本，「我是成熟的」，一修改就整个塌。

还有一种更常见的误会，要在这里点破：把「确定」当成熟。第 29 号讲人怎样变老时说，衰老的人往往拥有确定性，对世界的确定、对他人的确定、对自己的确定，「看似成熟，实则封闭」〔第29号〕。书里还列过一种「冻结式稳定」，口号是「别折腾、别冒险、按规矩来」，它「听起来像成熟，实际上是在宣布自由律死亡」〔第29号〕。我们身边不少被称为「成熟稳重」的大人，其实是这一种：什么都有定论，什么都不再试，什么新的事都先说「没用的」。这样的成熟，是三界都停了回写，底子不再长新的一层，只是变硬。小满照着去套的那副大人模样里，就混着不少这种成分：不哭、不要、不吵，是一套把张力消音的规矩。她十二岁就照着学，学到的不是成熟，是提前变老。

真正的成熟和这种「确定」正好相反。它的底子一直在长，所以它不怕被新事情碰；它碰一次，就长一层。

第 29 号还有一句话，可以拿来当成熟的一个朴素定义：「真正的成熟不是追求完美，而是拥有复位能力」〔第29号〕。书里讲的是身体被扰动之后怎样

回到轨道，放在一个十二岁孩子身上也通：成熟不是从不丢校徽、从不哭，而是丢了、哭了，能回来。

◆ 五、布场：先动哪一维

照第五章的办法，把「我怎样才能成熟」换成另一个问题：「成熟在什么条件下会自己出现？」上一节的答案是：当三界都有真事情发生，并且每一次都能回写。药方于是从「绷住」变成「布场」。

下面给三条路。

第一条路：E→D→S，先改家里那片场。

那个星期四之后的周末，许静和方志远没有跟小满讲道理，而是在晚饭桌上说了一件事：「以后家里每个星期天晚上，三个人各说一样这周想要的东西，大的小的都行。说了不一定买，但都要说。」第一个星期天，方志远说想要一个新的保温杯，许静说想要一个能睡到中午的周一。轮到小满，她犹豫了很久，说了那个笔袋。

这一步先动的是 E：在这个家里，「想要」从一件不懂事的事，变成了一件每个人都做的事。场一改，D 才有地方走：她说出了想要，接着才有一家人一起算这个笔袋值不值、怎么买的那一串步子。S 最后才显出来。

第二条路：D→S→E，给她一件真正新的、会出错的事。

小满原来做的「懂事」，热早饭、洗碗，都是她早就会的。成熟要长，得碰新东西。许静想了个办法：每个月有一个夜班的第二天，晚饭归小满做主，菜由她定、钱由她管、方志远只打下手。第一次她买多了，三个人吃了两天剩菜；第二次她忘了买葱，临时跑下楼。每一次都有错，每一次错都有人一起看：「下次

列个单子？」这是先动 D，让她手上有一串真的、新的步子；做成的那顿饭是 S；一家人围着那顿饭说笑、出主意，是 E 被重新织了一遍。

第三条路：S→D→E，把那一场哭当成一页错题本。

那天晚上那一场大哭，本来可以被当成一件尴尬事，大家心照不宣地不再提。许静选择了另一种做法。过了几天，她找了个不忙的晚上，问小满：「那天晚上，你说『我什么都做好了』，是哪些事做好了？」小满一样一样说，说到笔袋，说到单元测验，说着又有点想哭。许静说：「这些事，下次可以早点说。说了不代表你不懂事。」

这一步从那次显露（S）出发，把它拆成一个月里的一串差异（D），再改了母女之间的一条通道（E）：以后有事可以早点说。站上第 277 号讲人生里的「行为接龙」时说过，接龙不只有继承，还有回写：后来的事会改变早年那件事的意义，不会改变过去实际发生的事，却会改变它在当下和以后起的作用。那一场哭照样发生过，只是它在这个家里的位置变了：从一件要绕开的尴尬事，变成了一页可以翻开、也可以合上的错题。

这三条路，先动哪一维，要看卡在哪里。小满家卡得最紧的是 E：「想要」在这个家里没有位置，所以先改场。换一个孩子，场可能是松的，卡在手上从来没碰过新事，那就先给 D。换一个大人，比如上面那个被说「不够稳重」的年轻人，卡在把一次评语当成了一整个人的判决，那就从 S 出发，先把那句评语拆开：领导说的「不稳重」，到底指的是哪一次会、哪一句话、哪一个决定？拆到具体的一件事，才能往下找下一次怎么做，以及该去跟谁商量。

学校里也是同一回事。老师在班会上讲「初中生要成熟起来」，说一百遍，不如给班上每个人一件真正要负责、会出错、出了错有人一起收拾的事：管一周的班级图书角，组织一次小组出游，替全班跟食堂反映一次饭菜的问题。三界都

会有真事情发生：规矩要自己定（理念界），东西要自己管（现实界），错了要自己去说明（自我界）。每一件做完，都有一次回写的机会。

◆ 六、什么时候冻一下是对的

是不是说，「要懂事」这句话就不能说了？大人的样子就不能学了？

不是。冻住本身不是病，把冻住的当源头才是病。

站上第 145 号《普通人都能明白的柏格森》里有一个小场景：一个孩子在长辈面前总是「很懂事」，大人夸他天生有教养；可他妈妈知道，这份懂事是小时候一次次在饭桌上被提醒「先给爷爷夹菜」、在客人面前被轻轻拉一下衣角，慢慢养出来的。书里建议，夸孩子懂事的时候，顺便和他一起回想：你是什么时候学会这样做的，是谁教你的？「有来历的好品格，才能在换了一片土时，被他有意识地再用一次。」〔第145号〕

「先给爷爷夹菜」就是一块冰。它是一条冻住的规矩，每次都一样。可它放在饭桌上，放在一家人中间：爷爷会笑，会回夹一筷子，会说「你也吃」。这块冰在关系里，每一顿饭都被化一遍，慢慢化成孩子身上一种自然的体贴。

小满家后来那条「星期天晚上各说一样想要的」，也是一块冰：固定的时间，固定的说法。它冻在一家三口中间，而不是冻在小满一个人心里。

对比一下小满笔记本第一页那四个字，「我要成熟」。那也是冰，可它锁在一个十二岁孩子的本子里，没有人知道，没有人接，她每天拿它来对照自己、催自己。一块锁在心里当发动机用的冰，只会越冻越硬，硬到一个校徽就能把它敲碎。

外婆那句「要懂事了」也一样。说这句话的心是好的。如果它后面跟着的是「你妈夜班那天，你跟我视频说说学校的事」，那它就成了一块放进关系里的冰；如果后面什么都不跟，它就成了孩子独自背着的一块。

那个被说「不够稳重」的年轻人，也可以有一块放对了地方的冰。与其在心里立一条「开会少说话」，不如跟带他的老同事约一句：「下次我会上说得太急，你会后告诉我是哪一句。」这句约定是固定的，每次开完会都一样；可它放在两个人之间，每一次都被一场具体的会、一句具体的话化开。几个月下来，他学到的不是一副稳重的表情，而是哪些话该当场说、哪些话该先问清楚再说。这才是稳重本来的意思。

还要说一句。孩子一时哭闹、一时绷着，大多是长的过程里的事。如果一个孩子长时间闷着、不愿说话、吃不下睡不好，那就不只是布场的事，要带去看医生。

几个月后，小满的笔记本第一页还在，那四个字她没撕。有一天方志远看见她在下面添了一行小字：「成熟＝丢了东西会去补。」

这行字比上面那四个字实在得多。它不是一副模样，而是一个回写：一件真的发生过的事，改写了她的底子。

这一章要说的就是这一点。「成熟」「懂事」不是一副可以照着大人截下来、套在自己身上的模样。那副模样是结果，是一个人在规矩里、在手上的事里、在「我是谁」里，一次次被事情改写、一次次把改写攒进底子之后，别人从外面看见的样子。想让一个人成熟，别催他像个大人，给他真事情做，给他说「想要」的地方，给他出了错能回来的路。剩下的，三界会一层一层替他写。

带 走 的 话

成熟不是套上身的大人模样，是三界里一笔一笔回写攒出来的底子。

小　账

冻住的是：显露（S），一副「不哭、不要、不添麻烦」的大人模样，只在自我界使劲，理念界和现实界的矛盾被一句「不要」按死；无功而返的样子：看上去一下子长大了，底下差异越堆越多，最后在一件小事上整个塌下来。

布场一招：在家里定一个说「想要」的固定时间，再给孩子一件真正新的、会出错、有人陪着看错的事；冰可以放在：一条放在饭桌上、有人回应的规矩里，而不是一个人本子上的四个字。

08

第 8 章

我要谦虚

这一章的问题　一个人下决心「我要谦虚」，为什么常常谦虚得别人更不舒服、自己也更累？谦虚如果不是一件可以穿上身的衣服，它是从哪里长出来的？

◆ 一、罗晓峰的「谦虚周」

上一章讲「我要成熟」，讲一个人把「懂事」冻成一副大人模样往身上套。这一章换一个更细的样子，主角是许静的表弟罗晓峰。

罗晓峰二十九岁，在深圳一家互联网公司做产品经理。今年春天，公司做了一轮「三百六十度评估」，同事匿名给他写评语。他打开结果，前面几条都还好，「思路清楚」「肯干」「数据敏感」；翻到最后一条，有人写：「有时太冲，开会喜欢抢话，别人还没说完就下结论。」

这一条他看了好几遍。那天晚上他没怎么睡，在手机上搜「职场如何谦虚」，存了七八篇文章。文章说得都差不多：多听少说，功劳推给团队，被夸了要说「哪里哪里」，发言前先说「我可能理解得不对」。他在备忘录里写下一行字：「下周开始，我要谦虚。」

下周一上午是产品评审会。轮到他讲新版本的数据，他先说：「我这块可能看得不全，大家多指正。」讲到一半，设计组的小姑娘插了一句，说某个按钮的

点击率其实是被误统计了。他心里清楚她说错了——那个口径是他自己定的——可他想起备忘录里那行字，就点点头：「有道理，我回去再看看。」

会后，主管在走廊里拍他肩膀：「上个版本的留存涨了三个点，你干得漂亮。」他赶紧摆手：「都是大家的功劳，我就是打打杂。」主管愣了一下，笑了笑走了。

周三的会上，有一个方向他明明最熟，他忍着没先开口，等别人说。结果大家绕了四十分钟，绕出一个他一听就知道会出问题的方案。他想说，又觉得「刚刚才说要谦虚」，就把话咽了回去。

到了周五，组里一个同事私下问他：「晓峰，你这周怎么了？说话阴阳怪气的。」

他一下子懵了。他觉得自己这一周累得要死：每句话出口前都要在心里过一遍，有没有太冲，有没有抢，有没有显得自己懂。可别人看见的不是谦虚，是「阴阳怪气」。更糟的是，那个误统计的口径，周四真的被改了，数据报表乱了一天，最后还是他加班改回来的。

这一周，他照着文章，一样一样都做到了，却没有一个人觉得他谦虚。

◆ 二、冻住的是哪一维：一副低姿态

照随身三问的第一问：冻住了哪一维？

罗晓峰冻住的，是显出来的样子，也就是 S。他从文章里拿来的，是一套谦虚的「样子」：说话前加一句「我可能不对」，被夸了说「哪里哪里」，开会时往后坐，功劳往外推。这一套样子是现成的，他要做的就是把它穿上。

王德生在口述里说过一句话，这一卷每一章都要回到它：所有关于主体性，即主体的属性，一旦你并不明白那个属性是发生学、有个发生机制，那么你就会进入「主体努力虚妄症」。

「谦虚」这两个字，平时我们说一个人「很谦虚」，好像是在说他身上带着的一样东西，像他的身高、他的口音。说的人没有恶意，可是一旦这个词落到「我要」后面，就出事了：「我要谦虚」，就是我现在没有这样东西，我要去弄一份来。去哪里弄？最方便的，就是照着别人谦虚时的样子，抄一份低姿态。

这个冻法，很多人从小就学会了。小学教室的墙上贴着「谦虚使人进步，骄傲使人落后」，考了第一名回家，大人先叮嘱一句「别骄傲」。孩子从这里学到的，往往不是怎样跟人相处，而是怎样在被夸的时候换一副表情。「谦虚」从一个形容人和人之间那种舒服的词，慢慢变成一个名词，一样可以有、可以缺、可以被检查的东西。本书第二章说过：发生一旦被说成财产，财产就可以缺，缺了就要补，补就是努力。罗晓峰那天晚上存的七八篇文章，就是七八份补货单。

这里冻住的不止是 S。他把宾语冻成了一个固定的样子——低头、退后、推功；也把主语冻成了一个现成的「我」：一个「太冲」的我，需要被管住。一头是要被改造的我，一头是现成的谦虚模板，中间那一场又一场具体的会、具体的人、具体的数据，全都没有位置了。

周一那个误统计的口径就是这样被放过去的。在那一刻，真正发生的事是：一个具体的问题，有对的答案，他恰好知道。可是这件事被他心里那副「谦虚的样子」盖住了。他不是在和同事讨论一个口径，他是在演一个不抢话的人。

◆ 三、为什么无功而返：被压住的那一维

用三原理看，问题出在哪里？三原理说的是：S、D、E 中某两维发生矛盾，产生推动第三维改变的动力。

一个人身上的谦虚，本来应该从什么矛盾里来？从「我知道的」和「这里需要的」对不上的地方来。

D 是一步一步的不同。具体到一场会，就是：这一处我懂，那一处我不懂；这个数据是我定的口径，那个设计判断是她比我在行。这些差异是实打实的，是一条清清楚楚的序列。

E 是缠在一起的场。一场会议，是几个人、一个产品、一堆数据、一位主管、过去几个月的合作，缠在一起。在这片场里，有人比他懂设计，有人比他懂用户，有人比他懂技术。

真正的谦虚，就是这两样碰在一起时显出来的：我实打实地知道自己哪里不懂（D），又实打实地看见这片场里有人在那一处比我强（E），两样一碰，我在那一处自然就往后让一让，把话头交出去——这个「让」，就是显露出来的 S。

罗晓峰做的事正好相反。他没有去分清自己哪里懂哪里不懂，而是把所有的地方都一律说成「我可能不对」。D 被抹平了：懂的地方也说不懂，不懂的地方也说不懂。差异序列一抹平，就没有矛盾可言；没有矛盾，就推不动任何东西。他用意志直接去按 S，想让谦虚的样子自己站住，可它底下是空的。

更麻烦的是，被抹平的 D 并没有消失，它只是被压到了下面。他心里清清楚楚地知道那个口径是对的，嘴上却说「有道理」。嘴上和心里差着一截，这一截别人是感觉得到的。同事说「阴阳怪气」，说的就是这一截。

站上第 241 号《我和我们》讲「面子」时，说面子有两面：它可以让人不当众羞辱对方，给关系留一点修复的余地；但它也可能「要求个人维持一个无法真实承担的形象」〔第241号〕。罗晓峰的这一周，就是在维持一个他承担不起的

形象。承担不起，就只能靠咬牙；咬牙，就累；累了一周，没有长出一点新的「我」，只长出一句「你怎么了」。

这正是本书第三章说的：硬拧不是没有结果，而是不长「我」。他这一周确实「出了 S」——一副低姿态，人人都看见了——可是这副姿态没有回写，下周他要么继续咬牙演，要么一松劲就回到原样。

◆ 四、谦虚怎样发生：合拍，在关系里显露

那么谦虚到底是什么？

站上第 110 号《主体性的典范革命》给「我」下了一个定义：「我」，即主体性，等于三号位的特征——分布、场、美。三样东西用日常的话说，是跟谁亲、做事的先后、合不合拍。那本书的第十五章专门讲美，说美就是统一、多样、和谐，日常说法是「合不合拍」。

这一章要说的是：谦虚，是美在关系里的一种显露。它属于「合不合拍」这一项。

为什么这样说？想一想我们平时什么时候会说一个人「真谦虚」。不是因为他嘴上说了多少遍「哪里哪里」，而是因为和他在一起的时候，你觉得舒服：他该说的时候说，不该说的时候听；他懂的地方说得清清楚楚，不懂的地方大大方方地问；你说话的时候，他是真的在等你说完。这种舒服，说不清在哪一句话上，但你一进那个场就感觉得到。

第 110 号说得很准：「美先于语言。人在能说出哪里合拍之前就感觉到了合不合拍。」〔第110号〕谦虚也是这样。没有人是先在心里核对完一张谦虚清单，才判断对面这个人谦不谦虚的；都是先感到「这个人好相处」或者「这个人让人别扭」，然后才去找词。罗晓峰的同事说不出他哪里不对，只能说「阴阳怪气」，这正是美显形的方式：整体的、即时的、说不出的。

第 110 号还有一句更要紧的话：「美只在复合体上有。」〔第110号〕一个人独自站在那里，没有合不合拍；合拍是两样东西之间的事。所以，谦虚从定义上就不能是一个人自己身上的属性。它是这个人和这群人、这件事之间的合拍。同一个人，在一群比他懂行的老师傅面前，谦虚自然就显出来了；在一群等着他拿主意的新人面前，他再往后缩，就不是谦虚，是失职。

站上第 316 号《主体间性的发生学入门》讲美的第二十二章，用了一个合唱团的例子。低声部的方雅，平时在很多场合都是「低声部」：不抢话，不出头，不添麻烦。指挥说她们「太客气了」，要她们「别躲」。她后来想明白了：「她以为这是谦让，现在才想明白，躲起来，对整首歌也是一种缺。」〔第316号〕低声部不是为了好听，是为了让上面的声音有地方站。

这几句话几乎就是罗晓峰周三那场会的写照。他该唱的那条线没唱，整首歌就飘了。他以为自己在谦虚，其实是在一首需要他的歌里躲起来。

第 316 号把美的三个词连成一句：「合得成一个，分得出许多，放得到一起。」〔第316号〕放在谦虚上看，就很清楚：真正的谦虚，首先要「分得出许多」——我是我，你是你，我懂这一块，你懂那一块，差别要在；然后才谈得上「放得到一起」——我在你懂的那一块让出位置，你在我懂的那一块让出位置，两样不同的本事互相托着。罗晓峰的「一律说不懂」，等于把自己那条线抹掉了，多样少了一样，和谐也就没了着落。

站上第 255 号《SDE价值发生学》第十一章说「美是聚」，并列了美的三种失守：散、乱、压。其中「压」是「只剩统一，没有多样」，所有人说一样的话，整齐是整齐了，没有人想留下来。表演出来的谦虚，就是一个人主动把自己压掉，用来换一个表面上的和气。那一章里有一句很好的话，说美常常是「给还没来的人，先留一个位置」〔第255号〕。谦虚的真样子，正是这个「留位

置」：不是把自己缩到没有，而是在自己的位置旁边，给别人那一份也留出地方。缩没了的人，留不出位置，因为他已经不在场了。

用三方程把这件事写一遍：谦虚这个 S，是从 D 和 E 里显出来的。D 是一个人实实在在碰到的差异——这一处我不如他，那一件事比我想的大；E 是一片让这些差异能被说出来、又不至于丢人的场。两样都在，谦虚自己就显出来，不用谁去演。

三方程还有另外两条，说的是回写。D＝G(S,E)：谦虚一旦真的显出来，它会反过来改变下一次的差异。一个人在一场会上真心问了一句「这一块你比我熟，你怎么看」，对方答得好，他就真学到了一点，下一次在这一块上，他和对方的差距就变了——有时缩小，有时他发现差距比自己想的还大。差异序列被改写了。E＝H(S,D)：显出来的谦虚和被改写的差异，又会一起改变那片场。被认真问过的人，下次更愿意开口；一个组里如果人人都被这样问过，这个组的气氛就变了，「不懂就问」从一个人的姿态，变成了这片场的底色。

这就是发生和表演的分别。表演出来的谦虚，三条方程只走了一条半：它硬造了一个 S，却不去碰 D，也不改 E，所以它回写不了任何东西，演完一场还得再演一场。发生出来的谦虚，三条方程一圈一圈地转：差异被分清，场被布好，合拍显出来，又回头改写差异和场。转几圈下来，人们说这个人「越来越谦虚了」。他并没有越来越努力，是那一圈转顺了。

拿日常里一个最熟的场景对一对：老师傅带徒弟。徒弟刚来的头几个月，谦虚是不用教的——他确实什么都不会，师傅确实什么都会，差异摆在那里，作坊又是一片「不会就问」的场，他自然就虚心。麻烦出在第三年：徒弟会了一半，差异变小了，作坊里的场却还是原来那一套，于是要么徒弟开始「不服」，要么师傅开始骂他「骄傲」。这时候缺的不是徒弟的谦虚心，是场没有跟着差异一起

变：会了的那一半，该让他独当一面；没会的那一半，还照样问。场一调，谦虚又回来了。

站上第 239 号《幽默与原创人生》讲到孔子「三人行，必有我师焉」，说这是一种「既不自卑，也不傲慢」〔第239号〕的姿态。这八个字放在这里刚好：表演出来的谦虚，往往一半是自卑，一半是傲慢——嘴上把自己说得很低，心里却知道自己是对的，只是不屑于争。真正从关系里长出来的谦虚，两样都不是：它只是在这一处，确实有人可以当我的老师。

再看走廊里那一下。主管说「你干得漂亮」，罗晓峰说「都是大家的功劳，我就是打打杂」，主管愣了一下。为什么愣？因为一句夸奖本身就是一条连线：主管在说，我看见了你这几个月做的事，我们之间这一笔是清楚的。罗晓峰一推，等于说这条线不存在，主管的那一份「看见」也就落了空。他以为自己把功劳让给了大家，其实谁也没有接到——「大家」不在走廊里，只有一个被推开的主管。用三号位的话说，这一推没有让美更和谐，反而让两个人之间少了一拍。合拍的回法有很多种，最简单的就是收下，再把真实的分工说出来。收下不是骄傲，是让一条线接上。

这也说明了为什么表演出来的谦虚常常让对方不舒服。一个人越是把自己说低，对面的人越不知道该站在哪里：附和吧，显得同意他确实不行；反驳吧，又像在客套。一场本来可以直来直去的对话，变成了两个人互相猜。第 110 号说美的显形是「换掉一样东西，整个不对了」〔第110号〕；表演出来的谦虚，正是往一个原本合拍的场里换进了一样假东西。

◆ 五、布场：先动哪一维

照本书第五章的办法，把「我怎样才能谦虚」换成另一个问题：「谦虚在什么条件下会自己出现？」答案已经在上一节里了：当一个人的差异被分清，当一片场让这些差异能被安全地说出来。药方于是从「管住嘴」变成「布场」。

下面给罗晓峰三条路，每一条写清先动哪一维。

第一条路，先动 D，再动 E，然后 S 自己出来。

下一次开会前，他不必在心里默念「要谦虚」，只做一件小事：在笔记本上把这次议题分成两栏，一栏写「这几处我有把握」，一栏写「这几处我不清楚，谁最懂」。这是先把差异序列分清楚，D 先动。

会上，有把握的那一栏，他照常说，说清楚，必要时也坚持；不清楚的那一栏，他点名去问那个最懂的人：「这一块你比我熟，你怎么看？」这一问，就把差异放进了场里，E 跟着动了——那个被问的人，从此在这件事上有了一个明确的位置。

这两步走完，别人眼里的罗晓峰会是什么样？一个懂的地方说得硬、不懂的地方问得真的人。这就是谦虚显出来了。它不是他演的，是两栏差异放进一片场里之后，自己合出来的样子。

第二条路，先动 E，再动 D，然后 S。

如果他是组里能说上话的人，可以改一改会议的规矩。比如定一条：每个方案讲完，讲的人自己先说一处「我最没把握的地方」，然后再请大家提意见。

这一条先改的是场。规矩一立，承认自己没把握，就不再是哪个人的姿态，而是这场会的次序。场变了，差异就好说出口了：谁都不必担心说出自己的弱处会被看低，因为人人都要说。差异一个个摆上桌，D 动起来了；几次下来，组里

自然会出现一种彼此留位置的气氛，每个人都显得比以前谦虚一点。没有谁在努力谦虚，是场把谦虚托出来了。

第三条路，先动 S，再让它进 E，最后回写到 D。

有时候可以从一个很小的显露起步。比如主管夸他「干得漂亮」，他不必推，也不必收下了事，而是说一句具体的：「这次留存涨，最关键是设计那边把引导页改短了，我回头把数据发给你们俩一起看。」

这句话本身是一个小小的 S：它显出了这件事里真实的分工。它进入了场：主管和设计组之间多了一条线，设计组的人知道自己的那一份被看见了。几次下来，他自己对「这些成绩是怎么来的」也会看得更清楚，下一次就更知道哪里该站出来，哪里该让出去——这是回写到了 D。

还有一条常被漏掉的路，是走偏以后怎样走回来。那个误统计的口径，周一他让了，周四报表就乱了。这时候最容易出现两种反应：一种是懊恼，「早知道就不谦虚了」，下次干脆一概硬顶；一种是继续演，「我当时也没太把握」，把错往自己身上揽，好显得更谦虚。两种都没有走回来。

站上第 316 号第四十一章讲「失谐与修复」，有一句话很适合这里：「走偏不等于坏掉，走偏是相处的常态。」〔第316号〕要紧的不是不走偏，是走偏以后有没有一条能走回来的路。罗晓峰可以做的，是去找设计组那位同事，把口径的来龙去脉摊开讲一遍，两个人一起把文档补上一行说明，以后谁看都不会再误读。这一步不是谁认输，是把一次失谐放回场里修好。修好之后，下一次她再有疑问，会先来问他；他再有把握，也会更放心地直说。谦虚和直率在这里不打架，它们是同一段合拍的两面。

这三条路都不要求他「变成一个谦虚的人」。它们只要求他在一场一场具体的会里，把差异分清，把场布好。谦虚是走完这些路之后，别人感到的那种合拍。

◆ 六、什么时候冻一下是对的

说到这里，也要防一个误会：难道「谦虚」这个词就不能用了？难道一切关于谦虚的规矩都是病？

不是。本书第五条承重命题说：冻住本身不是病，把冻住的当源头才是病。冻住的东西放进纠缠里，会被重新化开；锁在心里当发动机，只会越冻越硬。

罗晓峰的那一行备忘录——「下周开始，我要谦虚」——就是一块锁在心里的冰。没人知道它，它也不跟任何人发生关系，只是每一次他要开口时，在里面硬邦邦地顶他一下。

可同样一块冰，可以放到场里去。比如他去找那位带他入行的老同事，说：「评估里有人说我开会爱抢话，我自己有时候察觉不到。下次你看我又抢了，就在桌子底下碰我一下。」

这也是一个冻住的东西：一个约定，一个固定的信号。可它不在他心里，而在他和老同事之间。会上，老同事碰他一下，他停下来，听别人把话说完。有时候碰得对，有时候碰错了——他其实没抢，是对方停顿太长。碰错了，两个人会后笑一笑，把约定改得更准一点。这块冰在关系里，一次次被碰到，一次次被化开，又一次次被重新冻成更合适的形状。

一个家庭、一个团队，也可以有这样放在场里的冰。比如家里吃饭的规矩「长辈先动筷子」，组里开会的规矩「讲完的人先说自己最没把握的一处」。这些规矩是冻住的，可它们是大家的、看得见的、可以商量着改的。它们托着谦虚，而不是逼着谦虚。

所以分界线不在冻不冻，而在冰放在哪里：放在关系里，它是一个可以被碰、被改的约定；锁在心里，它是一条自己对自己下的命令，只会越冻越硬，越演越假。

再回到罗晓峰那一周。他其实没有做错一件「谦虚」清单上的事；他错在把谦虚当成了一件可以由「我」发出、由「我」穿上的东西。谦虚不是一个人身上的样子，是一个人和一群人、一件事之间合不合拍。合拍不能演，只能布：把自己的差异分清，把场布到差异能被说出来，让懂的人站出来，不懂的地方让出去，那种彼此留位置的舒服，自己就显出来了。

后来罗晓峰把那行备忘录删了，换成会前写两栏。三个月后的评估里，那一条「太冲」没有了，多了一条：「问问题的时候很真诚。」他自己说，他没觉得变谦虚了，只是开会没那么累了。

带 走 的 话

谦虚不是把自己缩小，是在合拍的地方给别人留一个位置。

小　账

冻住的是：谦虚被冻成一副现成的低姿态（S），懂与不懂一律抹平（D 被压住）；无功而返的样子：别人觉得「阴阳怪气」，该唱的那条线没唱，自己累了一周，没长出新的「我」。

布场一招：会前把议题分成「我有把握」「谁比我懂」两栏，会上懂的说清、不懂的点名去问；冰可以放在：和老同事之间的一个「抢话就碰我一下」的约定，或团队「先说自己最没把握的一处」的会规里。

◆

09

第 9 章

我要做真实的自己

这一章的问题　「做真实的自己」这句话，听上去是最不像口号的口号——它不叫你变成别人，只叫你做回自己。可为什么照着它去找的人，常常越找越空？那个「真实的自己」，是藏在里面等着被挖出来的，还是正在发生的？

◆ 一、钟美玲的半年

钟美玲四十七岁，在湘潭老街开一间裁缝铺，开了二十多年。铺面不大，一台缝纫机，一张裁衣板，墙上挂满了等人来取的衣服。街坊改裤脚、换拉链、做寿衣、做嫁衣，都找她。许静小时候过年穿的新衣，好几件是她做的。

去年秋天，女儿考上了外省的大学。送走女儿那天晚上，钟美玲一个人坐在铺子里，手机上刷到一段视频，一个声音很温柔的女博主说：「你为家庭付出了半辈子，可你有没有问过自己，你真正想要的是什么？你有多久没有做真实的自己了？」

这句话像一根针，扎进去就拔不出来了。

接下来半年，她做了很多事。她在网上做了三次性格测试，一次说她是「照顾者」，一次说她是「艺术家」，一次说她是「守护者」，三次不一样，她不知道该信哪一个。她买了一本写日记的本子，封面印着「遇见真我」，每天晚上写三行：「今天我感受到了什么」「今天我做了什么自己真正想做的事」「我是

谁」。第三行她几乎每天都空着。她报了一个线上的「自我探索营」，老师让大家闭上眼睛，「向内看，看见那个被层层包裹的、最本真的你」。她闭着眼睛看了很久，看见的是明天要交的三件旗袍。

她开始觉得铺子里那个人不是她。那个对谁都笑、谁的活都接、一天到晚低着头踩缝纫机的女人，好像是这些年被生活套上的一件外衣。真正的她在底下，只是被压得太久，找不到了。

过年前，她甚至跟街坊说，想把铺子关了，「出去走走，找找自己」。

结果年还没过完，她就后悔了，却说不清后悔什么。那半年她很累，比一年赶两百件活还累。累在哪里？累在一直在找一个东西，翻遍了里里外外，就是找不着。

◆ 二、冻住的是哪一维：一张藏在底下的脸

随身三问第一问：冻住了哪一维？

钟美玲冻住的，还是 S，显出来的样子。可这一次冻法和前几章不一样。罗晓峰冻住的是一副要穿上去的样子；钟美玲冻住的，是一副据说本来就在、只是藏起来了的样子。

「真实的自己」这个说法，背后有一幅画：一个人像一颗洋葱，外面一层层是别人的期待、社会的角色、生活的磨损，剥到最里面，有一颗芯，那才是「真的我」。这颗芯是现成的，形状早定好了，等着被找到。找到了，照着它活，就是「做真实的自己」。

这幅画把 S 冻成了一个已经完成的东西，只是被藏起来了。冻住之后，一个人就只剩一件事可做：往里挖。于是有性格测试、有日记本、有「向内看」。

站上第 139 号《普通人都能懂的笛卡尔》讲过一个三百年前的人，做过一模一样的事。休谟说他往里面看，想找到那个「我自己」，可是每一次碰到的，都只是某个具体的感觉：冷或热，爱或恨，痛苦或快乐。第 139 号把这件事概括为：「我往里面看，想找到那个『在思想的东西』；可是我只找到了一个接一个的思想、感觉、情绪」〔第139号〕。钟美玲闭着眼睛向内看，看见的是三件旗袍。这不是她没找对地方，是那个地方本来就没有一颗芯在等她。

王德生的口述说：所有关于主体性，即主体的属性，一旦你并不明白那个属性是发生学、有个发生机制，那么你就会进入「主体努力虚妄症」。这里还有一层名词化。我们平时说「这个人很真」「她待人真」，说的是一种来往的样子：话不绕，心口一致，和她相处不用猜。这是一个形容两个人之间的词。可到了「做真实的自己」这句话里，「真实」被挪到了「自己」身上，成了一样东西的性质：有一个「自己」，它是真实的；还有很多「不是自己」的东西，它们是虚假的。本书第二章说过，发生一旦被说成财产，就会缺，缺了就要补。钟美玲那半年，就是一直在补一样据说她早就有、只是弄丢了的财产。

「真实」这个属性，比「自信」「谦虚」更容易被当成本来就在的东西，因为它听上去不需要你去变成什么，只需要你「回去」。可一旦把它当成本来就在、只是丢了，人就会进入一场没有尽头的寻找：越找不到，越说明藏得深；越说明藏得深，越要使劲找。

◆ 三、为什么无功而返：剪断了长出「我」的那片场

用三原理看：S、D、E 中两维发生矛盾，推动第三维改变。

钟美玲这半年，在三维上各做了什么？

她把 E 剪掉了。在「洋葱」那幅画里，铺子、街坊、女儿、那台缝纫机、二十多年的手艺，都被划到外面那几层去，是「套上去的」，是要剥掉的。可这些

恰恰是她这个人缠在一起的那片场。剪掉它们，剩下的不是一颗纯净的芯，而是什么也没有。

她把 D 也停住了。这半年，她手上的活照做，可她不再把这些活当回事，觉得那是「为别人做的」，不是「真正想做的」。一针一线里那些一步一步的不同——这块料子吃不吃针，这位客人肩膀是不是一高一低，这件旗袍的开衩该不该再低半寸——都被她看成了重复劳动，不算数。

E 剪掉了，D 停住了，那还剩什么能和什么发生矛盾？只剩她用意志在 S 那一头使劲：我要找到真我，我要做真我。一维独自用力，没有另外两维的矛盾去推它，它只能原地打转。这就是那半年的累：不是活多，是一直在一个推不动的地方推。

站上第 201 号《普通人都能懂的拉康》对这件事有一句很尖的话。它说网上铺天盖地的「做自己」，是「先假定底下有一个『真正的自己』，然后要么去找它，要么去练它」〔第201号〕；而拉康若是看见，会说那个「真正的自己」，也是从外面借来的一个像——「很可能，就是从那些劝你『做自己』的博主身上借来的。」〔第201号〕

还有一件更不容易察觉的事。站上第 156 号讲福柯晚年的一个说法：每个人都被要求成为自己的企业家，自己管自己的时间、健康、技能、前途。第 156 号的判断是，管的活看上去交到了本人手上，可接过来的这份活「还是照原样做的」，人自己管自己，管得更细，更像那套安排要的样子——用这套书的话说，接过笔，只准描红。「做真实的自己」常常也是这样一份描红：它好像把笔交给了你，叫你自己写自己；可字帖早就印好了——要有梦想，要为自己活，要不委屈，要被看见。你越努力地「做自己」，越是在一张别人印好的字帖上描得工工整整。

这一刀落在钟美玲身上，几乎分毫不差。她要找的那个「真我」，那个「为自己活」「不再委屈」「有自己的梦想」的女人，是什么样子的？是那位女博主描绘的样子，是自我探索营的海报上的样子。她以为自己在往里挖，其实是在照着外面的一张画描。真我没找到，倒是多了一个新的外壳，比原来那个还不合身。

那三次性格测试，也值得多看一眼。每一次测试，她都很认真，题目一道道答下来，结果一出，心里都会「咯噔」一下：原来我是这样的人。可三次三个答案，「照顾者」「艺术家」「守护者」，她就慌了，好像自己连一个确定的「我」都没有。其实三个答案都没错，它们各自从她身上照出了一面：在女儿面前，她是照顾者；在裁衣板前，她是艺术家；在老街街坊眼里，她是守护者。测试本身并不坏，坏在她把每一次结果都当成了那颗芯的照片，于是三张照片互相打架。如果换个读法——这是我在三片场里亮起来的三种样子——它们就不打架了，反倒正好是一张地图。

还要说一句。送走孩子之后的那段空落，很多父母都经历过，多数会随着日子慢慢重新排好。如果一个人长期睡不好、长期低落，做什么都提不起劲，那就不是这本书能管的事了，去看医生。本书说的「虚妄症」是一个比方，不是诊断。

◆ 四、真实怎样发生：一个位子在一片场里亮起来

那么「真实的自己」到底在哪里？

站上第 156 号《主体发生学的开启》开头就说：「『我』不是一个先放在那里、等着被找到的东西。」〔第156号〕它用了一个人人做过的小动作：拿到一张毕业照，先找自己。找到了，心里一动：我在这儿，第三排靠右。那一下，

「我」亮了。「我」是一件事的重心落在「我在这片场里有个位置」时，显出来的样子。

第 156 号还说，场不止一片，「我」也就不止一个：一个女人早上在家是妈妈，上午在单位是科长，中午在商场是一张金卡，晚上在同学群里又成了当年的班长，四个「我」都是真的。它的结论是：「没有一个一劳永逸的『我』，站在所有这些场的外面。」〔第156号〕

第 201 号第十二章讲一个叫许棠的人，一天至少是三个人：家里的、公司的、网上的。哪一个才是她？那一章的回答是：「三个都是她，没有哪一个是面具，也没有一个藏在底下的『真我』。」〔第201号〕那么「许棠」是什么？是这几次亮起来之间，「那条一直连着的线」。它给了一个小练习：拿三张卡片写三个常待的地方，写完别急着问哪一张才是真的我，而是问：这三张卡片之间，有没有一条线连着？「那条线，才是你。」〔第201号〕

把这些放在一起，「真实」就换了一个意思。它不是剥到最里面的那颗芯，而是一个人在一片片场里亮起来的那些样子，以及连着这些样子的那条线。真实是正在发生的，不是被找到的。

用三方程写：真实这个 S，是从 D 和 E 里显露的。E 是一个人缠在一起的那些场：铺子、街坊、家人、手艺、老街。D 是在这些场里一次次走出来的差异：这一针和上一针不一样，这位客人和那位客人不一样，今年的自己和去年的自己不一样。真实的自己，是这些差异在这些场里一次次显出来、又一次次回写的那条线。

还有一句话要补。站上第 145 号《普通人都能明白的柏格森》讲柏格森分出的两个自我：表层的，适应社会生活，说话、计算、守时；深层的，状态互相渗透、连成一片。柏格森把表层判为外壳，把深层封为真我。第 145 号不同意，它

的读法是：「两个自我都是真的，一个在之内长，一个在之间长」〔第145号〕，一个人要活得好，两样都要。钟美玲想关掉铺子去找的，是「之内」的那个；她想丢掉的，是「之间」的那个。可那个在铺子里和街坊来回了二十多年的她，也是真的她，是在一次次来回里长出来的她。

站上第 386 号《隐私保护与「我」的诞生》从另一头也说到这件事。它讲隐私保护，说被保护的不是「标签背后某个永远正确的真我」，因为「所谓真我若被设成不受任何经验影响的内核，又会成为另一种固定化。」〔第386号〕它要保护的，是一个人在持续发生中，还能提出、修正、停止某些方向的那个位置。这句话放在这里格外清楚：把真我设成一个不受经验影响的内核，本身就是冻住；它不是「我」的解放，是「我」的另一种僵硬。

三方程里另外两条，说的是回写，这一点对「真实」尤其要紧。站上第 139 号讲笛卡尔「我思故我在」，最后给的判词是把那句话重写一遍：「思在发生，我在显露；我显露之后，又回写下一次的思。」〔第139号〕显露出来的「我」不是终点，它会回过头去，改写下一次的差异和下一次的场。第 139 号在同一章里举了一个日常的例子：一个四十多岁的人说「我这个人就是内向」，好像这是天生的一块石头；可往回一问，他小时候挺爱说话，只是有一次在课堂上说错一句话被全班笑，从此在人多的地方不开口，「不开口成了习惯，习惯成了『我就是内向』」。那个「内向的我」是一条路走出来、一片土托出来、一次次回写定了型的。

这个例子把「真实」的两头都照亮了。一头：那个「内向的我」是不是真实的？是的，它是真的走出来的，不是装的。另一头：它是不是那颗不可改的芯？不是，它是回写出来的，也就可以被新的回写改掉。钟美玲铺子里那个「谁的活都接」的她，也是这样：二十多年，一次次回写定了型。它真，可它不是永恒

的。她不必把它判为假的外壳扔掉，也不必把它当成命定的芯死守；她只需要在下一次差异里，走出一点新的不同，让新的显露去回写。

这样看，「做真实的自己」里的「做」字，倒是对的；错在后面那个「自己」被冻成了一个现成的宾语。真实是做出来的，可不是照着一个现成的自己去做，而是在做里一次次亮出一个自己，又让它回写下一次的做。

如果要问那条线由什么连成，站上第 110 号《主体性的典范革命》给过一个可以落地的回答：「我」，即主体性，等于三号位的特征——跟谁亲（分布）、做事的先后（场）、合不合拍（美）。拿这三样去量钟美玲：她跟谁亲？老街的街坊，熟客，女儿。她做事的先后？先量身，再裁，再假缝试穿，最后才上机，二十年没乱过。她跟什么合拍？一块好料子在手里的分量，一件衣服穿到客人身上刚刚好的那一下。这三样，没有一样在她「里面」，全在她和人、和事、和地方之间；可这三样合起来，比任何一次性格测试都更像她。这就是第 110 号那句话的意思：评价一个人用的从来是这三样，「那些是书上的词，日常里不用」〔第110号〕——「灵魂」「真我」这类词，日常里其实没有人拿来认人。

所以，真实不在底下，在路上。

◆ 五、布场：真实从哪一维先长

照本书第五章，把「我怎样才能做真实的自己」换成「真实的我在什么条件下会自己亮起来」。药方从「往里挖」变成「往场里放」。给钟美玲三条路。

第一条路，先动 D，再动 E，然后 S 显出来。

不必关铺子。从手上正在做的活里，挑出一处她一直想改、又一直没改的差异。比如她早就觉得街上流行的那种旗袍领口做得太死，穿着脖子不舒服，她有自己的一个做法，只是怕客人不认，从来没用过。这一次，她挑一位熟客，先说清楚：「这个领口我想换个做法，你试试，不合适我拆了重做。」

这是先动 D：在一条她走了二十年的差异序列上，走出一步新的不同。然后它进入 E：熟客穿出去，别人问在哪做的，熟客说「老街钟师傅新琢磨的」。一件衣服，把一个新的钟美玲带进了街坊的场里。几次下来，她会发现，那个「有自己想法的女人」不是要关了铺子才能找到，它就在这一针一针里亮起来了。

第二条路，先动 E，再动 D，然后 S。

如果她确实觉得这片场太窄了，那就去添一片场，而不是剪掉旧的。比如女儿上大学了，晚上空出来两个小时，她去社区的老年大学报一门课，不报手工，报一门她从没碰过的，比如合唱，或者书法。

这是先动 E：多了一片场，多了一群从没把她当「钟师傅」的人。在新的场里，她会碰到新的差异：原来自己的嗓子低，适合唱低声部；原来自己写字下笔重，跟踩缝纫机的手劲是一路的。D 跟着动了。慢慢地，一个以前没亮过的「我」亮起来——不是从底下挖出来的，是在新的场里长出来的。而且她会发现，这个新的「我」和铺子里那个「我」之间，有一条线连着：同一双手，同一种认真。

第三条路，先动 S，再让它回写 D，最后进 E。

有时候需要先把已经显出来的东西认一认。站上第 201 号讲「我和我对不上」的时候，给过一个很朴素的办法：别急着找一个藏在底下的真我，先找准是哪两个「我」对不上，然后「缝一针」〔第201号〕——不是一下子把两个合成一个，是在它们之间做一件很小的事。

钟美玲对不上的，不是「铺子里的我」和「真正的我」，那两个都是她。对不上的，是「谁的活都接、从不说不」的那个她，和「身体已经吃不消、心里也想留点空」的那个她。缝一针，可以很小：每周关铺一个下午，门上挂一块牌子「周三下午休息」。这块牌子本身是一个小小的显露（S）；它会改变她一周的

节奏，让她在剩下的几天里，对接什么活、不接什么活，第一次有了挑拣（D）；街坊看到牌子，慢慢也就习惯了，这片场接纳了一个会休息的钟师傅（E）。

这三条路有一个先后的提醒：哪一条都不要等「想清楚自己是谁」再走。「先想清楚再行动」，恰恰是把 S 放在了最前头，要一个现成的「我」先站好，再去发动 D 和 E。真实的路正好反过来：先在差异和场里走一步，那个「我」才在走出来的地方亮一下。想清楚，常常是走过之后回头看到的，不是出发之前领到的。

三条路都没有让她去「找」。它们只让她在场里走出新的差异，让新的样子在场里亮起来，再回写到下一次。

◆ 六、什么时候冻一下是对的

说「真我」是冻住的，并不是说一个人不需要任何关于自己的确定说法。本书第五条承重命题在这里也用得上：冻住本身不是病，把冻住的当源头才是病。

有些冻住是必要的。比如一个人在某个时刻说：「这件事，我还不想谈。」站上第 386 号把这句话看得很重：一个人第一次说「我还不想谈」，这句话可能正借着此前受到的尊重才说得出来；说出之后，周围人的回应又让这条边界加强或削弱。一个人需要有一些尚未成形、不必立刻交给别人评价的东西，第 386 号第十六章专门讲「尚未成形的东西，为什么值得保护」。这种「先留着、先不说」，是一种冻，可它是放在关系里的冻：它是说给别人听的一句边界，别人知道，别人尊重，它就在场里，而不是锁在心里当成一颗神秘的芯。

钟美玲的日记本，也可以从锁着的冰变成场里的冰。原来那一行「我是谁」，天天空着，是一块硬邦邦的冰。如果把它换成另一行——「今天哪一刻，我觉得最像自己？那一刻我在哪里，跟谁在一起，手上在做什么？」——这一行

就有了着落。它写下来的，不是一个藏起来的我，而是一个个在场里亮起来的时刻。写上一个月，翻回去看，那条连着的线会自己露出来。

再进一步，她可以把这本日记里的一两页，念给女儿听。女儿在电话那头说：「妈，你说做那件旗袍的时候最像自己，我小时候就觉得你踩缝纫机的样子最好看。」这一句话，把一个人自己写下的样子，放进了母女之间。冰在关系里化开，又被冻成一个更合身的说法：原来那个「真实的我」，女儿早就看见过。

站上第 200 号《第三声喊：理念界的我》讲海德格尔的「本真」，说过一句判语：「本真是报警，不是出生证。」〔第200号〕深夜里忽然觉得「这样活下去不对」，这一声报警是真的；可报警器响了，要有接警的地方，要有登记的本子，否则第二天早上一切照旧。钟美玲送走女儿那天晚上的那一下刺痛，就是一声报警。它是真的，值得认真对待。错的只是把它当成了出生证，以为它在宣布「底下有一个真我，快去找」。它真正在说的是：这片场变了，女儿走了，原来的位置空出一块，需要重新布。

钟美玲最后没有关铺子。她在门上挂了「周三下午休息」的牌子，周三下午去社区学书法。她给几位熟客试了新的领口，有一位穿去喝喜酒，回来又订了两件。她说，这半年她明白了一件事：「我以为我在找自己，其实我一直在这里，只是我不认。」

本书要替这句话补半句：不是「一直在这里」，而是「一直在这里发生」。那个踩缝纫机的女人、那个学写字的女人、那个给熟客改领口的女人，都是她，没有哪一个是外衣。连着她们的那条线——同一双手，同一种认真——也不是一颗藏在底下的芯，是一针一针、一天一天走出来的。

带 走 的 话

真实的自己不藏在底下等你挖，它在你和场之间一次次亮起来，走出来的那条线就是你。

小　账

冻住的是：「真我」被冻成一颗藏在底下、早已成形的芯（S），场被当成外壳剪掉（E），手上的差异被当成重复不算数（D）；无功而返的样子：测试三次三个答案，日记第三行天天空着，越找越空，还多了一层借来的新外壳。

布场一招：不关铺子，在手上的活里走出一步新的不同（改一个领口），或者添一片新场（学一门从没碰过的课），让新的「我」在场里亮起来；冰可以放在：一块挂在门上的「周三下午休息」，一页念给女儿听的日记，一句说给别人听的「这件事我还不想谈」。

10

第 10 章

我要有魅力

这一章的问题　一个人下决心「我要有魅力」，照着课程练眼神、练停顿、练段子，为什么越练越不招人喜欢？魅力如果不是一个人身上的东西，它在哪里？

◆ 一、罗晓峰的一个星期

罗晓峰二十九岁，在深圳一家互联网公司做产品经理。

这件事要往回说两年。那是前年夏天，他还没认识后来的女朋友，接连碰了两件事。一件在公司：年中评估，领导在「待提升」一栏写了五个字——「缺少影响力」。下面还有一句补充：方案扎实，但开会时大家记不住你说了什么。另一件在下班以后：朋友给他介绍了一位在银行工作的姑娘，两个人在手机上聊了十来天，越聊越短，最后一条消息停在对方的「哈哈，好的」。

两件事加在一起，他得出一个结论：我缺魅力。

他是做产品的，做事有一套方法。结论一出，就开始拆解。他买了一门网课，叫「七天打造个人魅力」，课分三块：形象、表达、气场。形象一块，他换了眼镜框，买了两件版型好的衬衫；表达一块，他学了「三秒停顿法」，说重要的话之前先停三秒，让人等你；气场一块，课上教他对视的时候盯住对方的左眼，说话的时候身体略微前倾，手不要碰脸。他还在备忘录里存了五个段子，按

场合分好类：破冰用的，冷场用的，收尾用的。朋友圈也重新整理了一遍，删掉了几条抱怨加班的，换上了一张在海边跑步的照片和一张读书的照片。

周六下午，朋友又帮他约了那位姑娘，在南山一家咖啡馆见面。

他提前二十分钟到，挑了一个靠窗、光线从侧面打进来的位子。见面以后，他照课上教的一步步来：对视，前倾，停顿。第一个破冰段子讲出去，对方礼貌地笑了一下。第二个段子讲到一半，他发现自己忘了结尾，愣了两秒，硬接上了，对方又笑了一下，比上一次短。一个小时里，他一直在脑子里看着另一个自己：刚才那句停顿够不够三秒？手是不是又碰到脸了？下一个话题该转到哪里？

两个人客客气气地喝完了咖啡。晚上，对方发来一条消息：「今天很愉快，你人挺好的。」他看得懂这句话的意思。

这个星期里，其实还发生过一件事，他自己没当回事。

周五下午，组里开需求评审会。轮到他讲一个改版需求的时候，他没按准备好的稿子讲，而是说起了他妈妈。他妈妈六十多岁，用他们公司的应用给他转钱，找了五分钟找不到「返回」在哪里，最后打电话问他：「那个往回走的箭头，你们是不是藏起来了？」他学着妈妈的口气，一手举着手机凑到眼前，一手在屏幕上乱戳。会议室里的人都笑了。他接着讲：我们一直以为老人用不惯是因为字太小，其实不是，是他们不知道「左上角」这个地方是可以点的，他们这辈子用过的东西，没有一样的按钮长在左上角。

会议室里安静了一下。设计组一个平常不怎么说话的同事，散会后留下来，跟他在白板前聊了四十分钟。第二周，这个需求被排进了下一个版本。

罗晓峰后来回想这一周，觉得有点奇怪。他花了三百多块钱、练了七天的那一套，在咖啡馆里一点用也没有；他没练过、没准备、甚至有点失态的那几分钟，却让一屋子人记住了他。

这一章就从这个奇怪说起。

◆ 二、冻住了哪一维：魅力被做成了一个模样

用随身三问的第一问来看：罗晓峰冻住的是哪一维？

是 S，显出来的样子。

「有魅力」在他心里先成了一个现成的模样：声音低一点，眼神稳一点，停顿长一点，手里有段子，朋友圈里有海边和书。这个模样是从课程里、从短视频里、从他印象中「有魅力的人」身上拼出来的。拼好以后，它就成了一个标准。他要做的，是把自己往这个标准上套。

这正是卷二说的「形象之病」：先把一个样子冻好，再要求自己长成那个样子。第六章的自信、第七章的成熟、第八章的谦虚、第九章的「真实的自己」，都是同一个动作。上一章说，「真我」被当成藏在里面、等着挖出来的东西；到了魅力这里，方向反过来，魅力被当成摆在外面、等着装上去的东西。一个往里挖，一个往外装，底子是同一个：那个样子已经在那里了，只差我去够着它。

王德生说过：「所有关于主体性，即主体的属性，一旦你并不明白那个属性是发生学、有个发生机制，那么你就会进入『主体努力虚妄症』。」魅力是一个很典型的例子。

日常的说法里，「他很有魅力」，和「他很高」「他戴眼镜」用的是同一种句子。说得多了，魅力就成了一件挂在某个人身上的东西，像一件外套：有的人有，有的人没有。第二章讲过名词化的那条链：一次发生，被说成一个人的财产；财产可以缺，缺了就要补，补就是努力。罗晓峰的一个星期，把这条链从头走到了尾。领导写「缺少影响力」，姑娘回「哈哈，好的」，是两次没有发生；他把两次没有发生，读成了自己身上缺一样东西；缺了，就去买课来补。

站上第 282 号《情商的本体论革命》专门提醒过一种情形。研究者如果把礼貌叫作和谐、把人脉叫作连接、把控制他人叫作影响，再把这些词加起来，就以为得到了一套新的分数。书里说，这样做只是换了名称，主体仍然先在，「九种技能仍然像物品一样被他拥有」〔第282号〕。那门「七天打造个人魅力」的网课，做的正是这件事：把眼神、停顿、前倾、段子做成一件件技能，让人一件件装上身。

◆ 三、为什么无功而返：只有样子，没有样子的来路

照三原理来诊断：某两维发生矛盾，产生推动第三维改变的动力。一个人身上显出魅力，通常是 D 和 E 之间先有了一点张力，这股张力把 S 推了出来。

先说 D。D 是一步一步的不同。周五那场会上，罗晓峰身上有一串真实的不同：他妈妈那通电话，他对「左上角」的那一下发现，他学妈妈的那个动作，他接着往下讲的那个判断。这一串不是背出来的，是他这几个月做产品、接电话、琢磨老人用手机，一步步走出来的。

再说 E。E 是缠在一起的场。那间会议室里的人，天天在做同一个应用，都被「老人用不惯」这件事卡过，都有过类似的长辈。他讲的那一串，一碰到这片场，就缠上了。

D 和 E 一碰，有了张力：大家原来以为是字太小，他说不是。这股张力需要一个出口，于是那一刻的他显了出来，笑声、安静、留下来的同事，都是这个显露的一部分。

咖啡馆里正好反过来。

他的 D 被换掉了。他真实的不同，那些关于老人、按钮、左上角的琢磨，一样也没拿出来，摆上桌的是从课上背来的五个段子。段子是别人的差异，是被无数人讲过、早已磨平的东西，碰不出新的张力。第 255 号《SDE价值发生学》

讲美的三种失守，其中一种叫「压」：只剩统一，没有多样，所有人穿一样的衣服、说一样的话，整齐是整齐了，没有人想留下来。课程教出来的魅力，最容易落进这一种：成千上万个学员，同一个停顿，同一个前倾，同一类段子。

他的 E 也没有被接上。那一个小时，他的注意力有一大半在自己身上：监督停顿，检查手势，安排下一个话题。对面那个人，成了他检验动作的一面镜子。第 255 号讲年夜饭，说美是分布和场相遇的地方显出的「聚得拢」，一个场美不美，常常就看在里面的每一个人，是不是都能说一句「这里有一个地方是我的」。咖啡馆里，那位姑娘找不到她的位置：她不是在跟一个人说话，是在看一个人表演。表演再好，观众也只是观众。

D 被换成了别人的，E 被晾在一边，S 却被意志硬拧了出来，这就是无功而返的样子。不是什么都没有：他的眼神确实稳了，停顿确实长了，那位姑娘也确实说他「人挺好」。可这个 S 没有来路，也就没有去处。它没有长进那一场关系，也没有回写到他身上，下一次见面，他还得从头再演一遍。第三章说「硬拧不长我」，这里看得很清楚。

还有一层更隐蔽。越是用力经营魅力，人越会把每一次见面都当成考试，把对方的每一个反应都当成打分。考试的场是什么样子？一个答，一个判。答的人紧，判的人也累。魅力需要的那种「愿意留下来」，在考场里最难长出来。

◆ 四、魅力怎样发生：属于这一对、这一场

那么魅力是什么？

站上第 217 号《价值发生论》有一条主干：意义的三条律在运行，生出三种力；三力结出的果，人们叫它真、善、美。其中第三种，书里叫美力，一句话说它：「美力让人愿意留下、不愿离开」〔第217号〕。书里还给了美力的来路：

它是幸福律运行生出来的，幸福律的节奏是张力、转换、释放。一段关系让人不愿断开，书里叫它情感互动的「在场美」。

用这本书的话来说，魅力就是美力在人和人之间的样子。它不是一个人身上的东西，是一场互动让人愿意留下的那股劲。

第 255 号把这股劲说得更具体。它说美是「聚」：许多不同的东西在连接、次序、结构里聚成一个整体，这股聚的劲，让人愿意留下。书里还有一句很要紧的话：你可以拍一张年夜饭的照片，拿走桌子、菜、每个人的样子，却拿不走把一家人聚在一起的那股劲，「那股劲只在那个场里」〔第255号〕。

魅力也是这样。你可以录下罗晓峰在会上那几分钟，拿给另一群人看，他们未必笑；你可以把他学妈妈的那个动作教给另一个人，那个人在另一间会议室里做一遍，多半冷场。魅力离不开那一场：那一屋子被同一个应用卡过的人，那一个大家都以为是「字太小」的旧判断，那一个刚好能被说破的时刻。

所以可以这样说：魅力属于这一对、这一场，不属于某一个人。

这和第 110 号《主体性的典范革命》的判断是接着的。那本书说，「我」等于三号位三项的特征：分布、场、美。并且用双人跳舞打了个比方，不能说某一方厉害，只能说这一对厉害。魅力就是这句话在「美」那一项上的显露。我们说「他很有魅力」，其实是在许多个场里，他和别人一次次聚得拢，这些聚得拢叠在一起，被我们简写成了他身上的一样东西。

把它放进三方程里：魅力这个显露（S），是从一串真实的不同（D）和一片接得住它的场（E）里出来的，写成 S＝F(D,E)。D 是罗晓峰自己走过的那些琢磨；E 是会议室里那一群人、那一个共同的卡点。两样都在，魅力才显出来；任何一样换成假的，显出来的就只是一个壳。

反过来，这个显露也会改写 D 和 E。会后那位设计同事留下来聊了四十分钟，第二周需求进了版本，这是 S 回过头改了场（E＝H(S,D)）；罗晓峰从此在组里多了一个「懂老人的人」的位置，他下一次讲话，大家会先安静下来听，这是场又托住了他往下走的步子（D＝G(S,E)）。这就是回写：一次显露沉回结构里，长出一个新的他。咖啡馆里那一套，没有这一步。

第 282 号还有一个区分，对理解魅力很有用。它把感觉看作关系、连接、统一共同规定的结果，把心态看作共存、结构、和谐共同规定的结果，并且专门分开了「保持和谐」与「创造新的和谐」。原有结构能接住新的差异，是保持；接不住，就要长出新的结构，是创造。一场让人记住的谈话，往往属于后一种：有人说出一个原来没有位置的差异，这个差异没有被压下去，而是被大家接住，整个场因此重组了一下。周五那场会，就是一次小小的新和谐。

读到这里，会有人不服：可是确实有人走到哪里都招人喜欢啊。公司里总有那么一两个人，到了新部门三天就和大家打成一片；亲戚里总有那么一位姑妈，一进门满屋子都热闹起来。这不就是她身上有魅力吗？

这个疑问要认真回答，不能用「那是情境不同」一句话打发。第 282 号在第五章碰到过同样的疑问：如果情商不是个人内部的固有属性，为什么有些人似乎总能处理复杂冲突？它的回答是，稳定的差异需要解释，但解释稳定不必假定一个永恒的本质。相对稳定的发生历程，会形成相对稳定的连接、次序和结构，这些又在后面的运行里一再重复。书里还加了一句分寸：稳定不是幻觉，可独立性不能由稳定自动推出。

那位姑妈也是这样。她几十年里在许多张饭桌上，一次次先问候坐在角落里的人，一次次把冷下来的话头接住，一次次拿自己开个玩笑让别人放松。这些步子沉下来，成了她带到哪里都在的一串做法。可是把她放到一个完全陌生的场

里，比如一场全是外国人的商务晚宴，那串做法未必接得上，她多半也会拘谨。她的魅力是真的，但它是一条长长的发生史，不是一件随身带着的外套。

第 110 号也解释过，人为什么总觉得「我」是天生的：三号位是虚的，场沉在潜意识里，静悄悄地起作用。魅力看上去长在一个人身上，正是因为托着它的那些场，我们看不见。

到这里，可以回答本章开头的那个奇怪了。罗晓峰花钱练的，是魅力的 S；他没练过的那几分钟，有魅力的 D 和 E。前者是一张照片，后者是那股劲。

◆ 五、布场药方：三条路

既然魅力在场里，药方就不是「我怎样才能有魅力」，而是换一个问题：魅力在什么条件下会自己出现？问题一换，力气就从「练我」挪到「布场」上。下面给三条路，每一条写清先动哪一维、再动哪一维。

第一条路：先换场，再让步子自己走出来（E→D→S）。

罗晓峰和那位姑娘的问题，有一半出在场上。咖啡馆对坐，是一种面试的场：两个人隔着一张小桌子，除了彼此没有别的可看，每一句话都被放大，每一次沉默都显得尴尬。在这种场里，人最容易拿出准备好的东西。

先动 E。下一次约人，可以不约「喝咖啡聊聊」，而约一件两个人可以一起做的事：去逛一个菜市场，去爬一段不太累的山，去看一个都没看过的展，或者干脆一起去修那台总是连不上网的打印机。场一换，两个人之间多了一样第三者，话就不用全靠自己找。

E 动了，D 会跟着动。在菜市场里，他会发现她挑西红柿要先闻一闻蒂；她会发现他看见卖菜的老人用手机收钱，会不自觉地站住看半天。这些不同，不是谁准备的，是场逼出来的。这一路走到后面，显出来的东西，才可能是魅力。

第二条路：先动一步真的，再让场来接（D→E→S）。

有时候场换不了，比如工作里的会，比如一顿已经约好的饭。这时可以先动D：把一样自己真琢磨过的东西拿出来，哪怕它不漂亮，哪怕它讲出来会有点笨。

对罗晓峰来说，这就是不背段子，而讲他真正在想的事：老人和左上角，他妈妈那通电话，他最近被一个需求卡住的地方。真实的差异放出去，场才有东西可接。

这一路有一个关键动作，就是接话。差异放出去以后，要给对方留一个位置：问她一句，她做银行柜台的时候，有没有遇到过不会用手机的老人？她怎么教？对方一接，D 就从一个人的独白，变成了两个人一来一回的序列。第 255 号说，美常常是给还没来的人「先留一个位置」〔第255号〕。在一场谈话里，这个位置就是你那句话后面的那个空：你没有把它填满，留给了对方。

第三条路：从已经显出来的那一次出发（S→D→E）。

罗晓峰其实已经有过一次显露，就是周五那场会。药方的第三条路，是不把那一次当成运气，而把它接下去。

先从这个 S 出发：那天大家为什么听？因为他讲了一个真实用户的一件怪事，讲出了一个大家没想到的判断。接下来动 D：他可以在每周的组会上，固定留五分钟，讲一个这周遇到的真实用户的怪事，讲他自己的判断，讲错了也没关系。然后场会慢慢变：组里的人会开始把自己遇到的怪事也拿来讲，五分钟变成十五分钟，会议室里多了一种原来没有的连接。

到那时，领导评估表上「缺少影响力」那一栏，大概不用他再去补。影响力本来就是分布里的一项：关系、影响、共存。它不是他发出去的，是这一组人之间长出来的。

三条路之外，还有一个小动作，值得单独说：见面以后怎么复盘。

罗晓峰原来的复盘，是对着自己打分：停顿够不够，段子响不响，手有没有碰脸。这种复盘只会把下一次的注意力更牢地钉在自己身上。可以换一种问法，问的不是「我表现得怎么样」，而是「刚才哪一刻我们俩都忘了时间」「哪一句话之后，她自己多说了好几句」「我们是在什么地方卡住的」。问题一换，复盘看的就不是一个人，而是一场：哪里聚拢过，哪里散过。下一次要布的场，就从这些地方长出来。

三条路有一个共同的地方：它们都不要求罗晓峰「变得更有魅力」，只要求他换一个场、放一步真的、接住已经显出来的那一次。剩下的，交给发生。

◆ 六、什么时候冻一下是对的

说到这里，容易走到另一头：那是不是什么都不要准备，全凭临场？

不是。冻住本身不是病，把冻住的当源头才是病。

罗晓峰后来要去一个行业会议上讲十五分钟。这时候准备是对的：他把要讲的故事写下来，把开头几句话背熟，甚至在镜子前练了两遍。这些都是冰，是先冻好的一块东西。

区别在于这块冰放在哪里。

一种放法，是把它锁在心里当发动机：讲的时候眼睛盯着稿子在脑子里的样子，生怕漏一句，台下有人笑了、有人皱眉了、有人举手了，他都顾不上，只顾着把冻好的那一块原样搬出来。冰没有化，场也没有接上。

另一种放法，是把它放进场里去化。他在讲之前，先拿这个故事讲给组里两个同事听，看他们在哪里笑、在哪里走神、在哪里追问；他把这些反应带回去，改了两处。到了台上，背熟的开头是一块落脚的石头，站稳以后，他看着台下，

哪里有人点头，就往哪里多说一句。准备好的东西，在场里一点点化开，变成了那一天、那一屋子人的东西。

第 255 号讲过品牌，说品牌的价值是把人吸引过来、而且一年年留住的本事，又说好东西「本身就吸引人」，不靠繁复的包装。一场讲演的准备也是这样：准备的是那个好东西，不是那层包装。冻下来的，最好是你真琢磨过的内容，而不是一套表情和停顿。

还有一种冻一下是对的情形：把「我想让人记住我」这个念头，说给一个信得过的朋友听。罗晓峰后来跟他表姐许静打电话，说起咖啡馆那一下午。许静在电话那头笑了半天，说：「你跟人家讲左上角那个事了没有？」这句话把他心里那块冰拿了出来，放进了一段关系里。说出来以后，「我要有魅力」就不再是一个独自咬牙的工程，而成了一件可以跟人商量、可以被人笑一笑的事。冰放进纠缠里，会重新化开。

第 217 号还提醒过一种退化：只有美力、没有真力和善力，叫「悦而虚」，沉浸、热闹，却没有意义。第 255 号说得更直白：「只聚不守不推，是『悦而虚』」〔第255号〕。刻意经营的魅力，最怕落进这里：人被吸引过来了，可是没有真东西可守，也没有一件事被推动，散了以后什么也不剩。这也提醒我们，魅力不是越多越好，它要和守得住的东西、推得动的事连在一起，才能聚得久。

魅力不是一件可以穿在身上的外套。它是一场互动里那股让人愿意留下的劲，出自一串真实的不同，碰上一片接得住它的场。它属于这一对、这一场，换一张桌子、换一群人，就得重新聚一次。

所以想要被人记住，与其在镜子前练停顿，不如去找一件能和人一起做的事，拿出一样自己真琢磨过的东西，说完以后留一个空，让对方接。

下一章进入卷三。卷二说的是冻住样子，卷三说的是冻住做法：「我要一直那样做」。第一个病例，是每年一月都会写满、二月就擦掉的那块白板。

带走的话

魅力不是我身上的光，是这一场里有人愿意留下来。

小　账

冻住的是：显露（S），「有魅力的样子」被拼成模板往身上套；无功而返的样子：动作练会了，对方只当了观众，下一次见面还得从头演。

布场一招：不约面对面的「聊聊」，约一件两个人能一起做的事，说一样真琢磨过的事，再留一个空；冰可以放在：讲给朋友听过、被人笑过、改过的那份准备里。

◆



卷　三

过程之病：冻住 D（「我要一直那样做」）

导　语

卷二讲的是冻住样子：先认定一个「自信的我」「有魅力的我」，再拿自己往上套。卷三换一维，讲冻住做法。

做法本来是一步一步的不同（D）：今天和昨天不一样，这一步接着上一步，每一步都碰着当时的场，碰出下一步。可「我要自律」「我要坚持」「我要有耐心」「我要专注」「我要精益求精」这几句话，都把一串活的步子冻成了一条直线：从今天起，每天都这样，一天也不许不一样。

直线画得越直，离日子越远。日子里有加班，有孩子发烧，有下雨，有一个突然想吃的夜宵；直线不认这些，于是人只能拿意志去顶。顶住了，叫自律；顶不住，叫我又失败了。

这一卷五章，分别看这五种「我要一直那样做」：每一种冻住的是哪一段步子，它在什么条件下会自己走出来，场怎样托住它。

11

第 11 章

我要自律

这一章的问题　每年一月立下的计划，为什么大多撑不过三个星期？如果自律不是「我管住我」，那么让一个人一天天照样做下去的，到底是什么？

◆ 一、方志远的白板

方志远四十一岁，在湘潭一所中学教物理。

家里冰箱旁边挂着一块小白板，平常是女儿方小满记作业用的。每年元旦那天晚上，这块白板归他。今年他写了五行：

六点起床，跑步三公里。晚上不吃夜宵。每天读书一小时。晚上十点以后不碰手机。每周把下一周的课件备完。

写完，他拍了一张照片发在家里的群里，配了一句：「监督我。」许静回了一个大拇指，小满回了一个翻白眼的表情。

头一个星期很顺。六点闹钟一响，他就起来，换上那双去年双十一买的跑鞋，绕着小区外面的湖跑一圈。回来冲个澡，煎两个蛋，七点二十出门，到学校还能在办公室看二十页书。晚上十点，他把手机放到客厅的充电座上，回卧室看书。第七天，他在白板每一行后面画了一个小勾，一共五个，排得整整齐齐。

第二个星期，湘潭下了四天雨。头一天他撑着伞在楼道里来回走了二十分钟，算是补上；第二天他在客厅里做了半小时开合跳，楼下的人上来敲门；第三天、第四天，他没起。周四学校临时通知月考提前，他晚上改卷子改到十一点

半，饿得睡不着，下楼买了一碗米粉。那天晚上他没看书，改完卷子刷了四十分钟短视频，凌晨一点才睡。

第三个星期，他在白板上划掉了「跑步」那一行，旁边写了一个「改：每周三次」。夜宵那一行没划，但已经两三天就破一次。读书那一行，他还在坚持，只是变成了睡前躺着看，看五页就睡着。

到一月底，白板上那五行字已经没人去看。二月初，小满要记寒假作业，问他能不能擦了。他说擦吧。

擦的时候，他心里有一点说不出的滋味。他是教物理的，每天跟学生讲「惯性」「做功」「能量守恒」，自认是一个讲道理、有条理的人。他想不通的是：这五件事，每一件都不难，每一件都是对自己好的，也没有人逼他，全是他自己定的。为什么一个能把一届届学生带进重点高中的人，管不住自己早上起床？

最后他得出的结论，和这些年里每一个二月一样：我还是不够自律。明年元旦，要定得更狠一点。

◆ 二、冻住了哪一维：一串活的步子被冻成一条直线

用随身三问的第一问：方志远冻住的是哪一维？

是 D，一步一步的不同。

一个人的一天，本来是一串彼此不同的步子：今天下雨，明天晴；今天改卷子到半夜，明天没课可以睡个懒觉；今天和许静吵了两句，明天小满考了个好成绩。每一步都碰着那一天的场，碰出那一天的样子。

白板上的五行字，把这串活的步子冻成了五条直线：每天，六点，三公里，一小时，十点。直线的意思是：不管那一天是什么样的天，我都要一样。

这条直线还有一个更深的前提，就是第一章说的「主语先冻住」。「我要自律」这句话里，有两个我：一个是下命令的我，站在元旦晚上的白板前，清醒、有决心、看得远；一个是被命令的我，躺在下雨天早上的被窝里，困、懒、贪吃。自律的意思，就是让前一个我管住后一个我。

这个分法很老。站上第 10 号《论自由》花了好几章拆康德那句名言：自由不是我想做什么就做什么，而是我不想做什么就能不做什么。书里说，这句话把自由缩成了一种「否定能力」：能拒绝，能克制，能停手。一旦自由被缩成这个，它就会在理论上和「自律」绑在一起，在实践上和「自我规训」绑在一起，在体验上和「崇高的内耗」绑在一起。它还拆出了这套自律的第一步，就是把人分成两半：一个被欲望、情绪、习惯牵着走的我，一个以理性立法、站在上面的我。

方志远没读过康德，可他元旦晚上站在白板前的那个姿势，正是这个结构：上面那个我立法，下面那个我执行；执行不了，就是下面那个我不争气。

站上第 48 号《三律心理学》的判断更直接：「自由的根源不是主体自律，而是纠缠网络的生成与调控」〔第48号〕。这本书还说，所谓意志，其实是已经稳定下来的那些纠缠投出的一个符号。照这个说法，「我要自律」里那个发号施令的我，本身就是一串已经发生过的东西沉下来的影子；拿一个影子去管一串正在发生的步子，是倒过来了。

◆ 三、为什么无功而返：拿意志去顶场

用三原理来诊断：哪两维该有矛盾而没有，或者被意志硬压了一维。

方志远的五行字里，每一行都和他日子里的场（E）有一处顶着。

跑步那一行，顶着的是天气，是湘潭一月的阴冷，是他前一晚几点睡，是他膝盖去年打篮球扭过一次。夜宵那一行，顶着的是他晚上改卷子的习惯，是学校

门口那家开到半夜的米粉店，是家里冰箱上层那一排小满的零食。读书那一行，顶着的是他一天下来已经用完的那点精神。手机那一行，顶着的是家长群、年级群，是晚上九点多还会响的「方老师，问一下」。

D 和 E 顶着，本来是一件好事。三原理说，两维发生矛盾，产生推动第三维改变的动力。下雨和跑步顶着，可以逼出一个新样子：改成在学校体育馆跟学生一起跑，改成下午放学后跑，改成雨天就去爬教学楼的楼梯。改卷子和夜宵顶着，也可以逼出一个新样子：改卷子之前先吃一顿像样的晚饭，或者干脆把改卷子挪到中午。

可白板不许这种改变。白板上写的是「每天六点三公里」，改了就是失败。于是 D 和 E 的矛盾，没有被拿去推动 S 的改变，而是被意志压住了：今天下雨？咬牙也要跑。改卷子饿了？咬牙不吃。这股力气用在了压住矛盾上，而不是用在让矛盾生出新东西上。

站上第 38 号《内卷与突围》把这种情形放在「更努力」这张伪解里讲。它说更努力之所以迷人，是因为它是最便宜的解释，只要怪自己不够拼，一切就还在掌控之中。它还说了一个更隐蔽的伤害：更努力常把张力压在一种「低温慢烧」的状态，不爆发，不释放，不转换，只是慢慢耗干。方志远的一月就是这样：每天早上和被窝较劲，每天晚上和米粉较劲，较劲本身不产生任何新东西，只是一天天耗。

耗到第三个星期，撑不住了。他的结论是「我不够自律」，于是明年要定得更狠。这一步，是病里最要紧的一步。

第 10 号把这个循环叫作内耗：理性压制欲望，获得一点崇高感，再继续压制。它在讲自由律入门时提醒过三种常见的回滑，第一种就是「只讲意志」：把自由修行简化成自律和决心，好像意志够强就能发生，结果是没有入口、没有回

应、没有闭环，人只能在自责中耗尽。它给的修复原则是：「先补接口再谈意志，先建闭环再谈选择」〔第10号〕。

方志远白板上的五行字，每一行都没有接口。没有人和他一起跑，没有一个地方让他雨天也能跑；夜宵那一行，冰箱里的零食一样没动；读书那一行，书是一个人读，读完了也没有人问他读了什么。一个计划，只有命令，没有接口，它能靠的只有意志。意志又不是一个取之不尽的仓库，三个星期，大约就是它在冷天里能撑的长度。

◆ 四、自律怎样发生：场在起作用

那么，那些看上去很自律的人，是怎么回事？

方志远的学校里，有一位教化学的同事，比他大几岁，每天六点半到校，二十年没迟到过，在老师里出了名的自律。方志远有一次问她怎么做到的。她想了想说：「我也没怎么做到啊。我家住学校后门，走过来五分钟；我老公要送孩子去体校，五点五十就得出门，他一出门我也睡不着了。到学校以后，早读是我的班，我不来，学生就在走廊上闹。」

她说的这几样，没有一样是意志：住得近，是一个分布；丈夫五点五十出门，是一个次序；早读学生等着她，是一个关系。这几样缠在一起，成了一片场；在这片场里，六点半到校不需要她去「管住自己」，那就是这片场里最顺的那条路。别人看见的是她的自律，她自己感到的只是日子本来就这样。

这就是本章的主张：自律是场在起作用。我们叫作「自律」的那个显露（S），是一串照样重复的步子（D）在一片托着它的场（E）里显出来的样子。

站上第 255 号《SDE价值发生学》讲「省」的时候，有一句话正好说到这里：守得省，是「用不多的劲守住一样东西」，一套好规矩，不用每件事都开

会；「一个好习惯，不用每天下决心」〔第255号〕。一件事如果每天都要下决心，说明场还没托住它；一旦场托住了，决心就退场了。

这里有一个很日常的例子，就是家里囤不囤零食。

一个晚上不吃零食的人，在别人眼里叫自律。可如果把他家冰箱打开，往往会发现，里面本来就没有零食。他不是每天晚上和一包薯片搏斗然后赢了，是那包薯片根本没进过他家的门。他在超市里那一刻做了一次决定，此后一周的晚上，都不用再做。这个决定也不是靠意志，常常只是因为他习惯吃完饭再去超市，饱着的时候，货架上的薯片看起来没那么香。

这件事放进三方程里看：S＝F(D,E)，晚上不吃零食这个显露，是从「吃完饭再去超市」这一串步子（D）和「冰箱里没有薯片」这片场（E）里出来的。反过来，E＝H(S,D)：晚上不吃零食久了，他的胃口、他家的采购单、他家人的习惯也跟着变了，场被改写了一层。D＝G(S,E)：场改了，下一次去超市，他的步子就更自然地绕开那一排货架。这一圈转下来，自律就不是一次又一次的较劲，而是一次回写：这个家变成了一个不太吃零食的家。

站上第 159 号《普通人都能明白的韩炳哲》给过一个读数，用来判断一样东西是长出来的还是找回来的：「下一次，要吃得更少，还是更多？」〔第159号〕长出来的，下一次就更省力；找回来的，下一次要用得更多。拿这个读数来量自律，很清楚：靠意志顶的自律，一年比一年要更狠的白板；靠场托着的自律，一年比一年更不用想。

第 159 号在这个读数旁边，还专门说了一种情形，叫治疗内卷：为了治日子里的累，从外面拿来一样东西，越吃越多，越换越新，可吃了以后，土没变。它举的例子里，有一张越加越长的「更好的自己」清单，有连续打卡三百六十五天

的冥想软件，有被排进年度计划的断网营。书里有一句话，几乎就是在说方志远的白板：「药本身也会被做成绩效」〔第159号〕。

方志远的五行字，有一半是治累的药：跑步、早睡、少看手机。它们一上白板，就成了又一件要打勾的事。勾打不满，人更累；人更累，明年元旦就写更多的药。这就是自律版本的治疗内卷：越想自律，越要更多的自律。

读到这里，方志远大概会不服：照这么说，人就全靠环境了？那位化学老师要是搬了家，是不是就天天迟到？

不是这样简单。第 48 号讲自由的层级，分了三层：天生就有的本能自由，像呼吸、吞咽，范围很小；通过训练建立起纠缠的学习自由，像骑车、说话、弹琴；纠缠网络足够复杂以后，能在里面组合出新路的创造自由。书里说，学习自由「是教育的核心使命」，它靠的是训练把一样样纠缠建起来。

这一层很要紧。一个人照样做了很多年的事，场不只在他外面，也沉进了他身上：身体到点就醒，手到了那个时候自己会去拿书，脚走到路口自己会拐向学校。这些是一层层回写留下来的纠缠，搬了家，它们也跟着走一段。所以那位化学老师即使搬到城东，头几个月多半还是六点醒。可要是新家的日子一直托不住它，比如早读不再是她的班，丈夫也不用早出门，这层纠缠会慢慢松掉。她不会因此变成一个「不自律的人」，只是日子换了一条最顺的路。

换句话说，自律不是全靠环境，也不是全靠自己，而是场和身上沉下来的纠缠一起在托。意志能做的，是在新场还没长好的时候，扶一把；它做不了的，是代替场。

第 38 号在讲「七步」时顺手说过一句，像是专门写给元旦白板的：这套步子你越把它当成训练任务，它越会死；「打卡式地做，三个星期就会变成另一份周报」〔第38号〕。三个星期，这个数字和方志远的一月对得上。原因也对得

上：一件事一旦变成打卡，它就从日子里被拎了出来，成了日子之外的一项任务；任务要靠人去完成，日子却会自己往前走。

第 159 号也说清楚了边界：天天做，不等于治疗内卷。刷牙天天做，剂量是平的，也不用硬撑，早就长进了日子里。区别只在两处：剂量是平的还是往上走的，是长进了日子里还是一直要硬撑。这两条，正好可以拿来量一个人的自律。

◆ 五、布场药方：三条路

药方照第五章的办法，把问题换掉。不问「我怎样才能更自律」，问「我想要的那件事，在什么条件下会自己照样做下去」。问题一换，力气就从白板上挪到了日子里。下面三条路，写清先动哪一维。

第一条路：先改场，让步子顺着走（E→D→S）。

先不动自己，先动家里和身边的布置。

方志远想晚上不吃夜宵，第一件事不是咬牙，而是看看夜宵从哪里来。一个来路是冰箱上层那排零食，一个来路是改卷子到半夜的饿。前一个好办：和许静、小满商量，零食改成每周六一起去买，买的量够一周下午吃，晚饭后不再去拿。后一个也有办法：他把改卷子挪到下午最后一节空课，晚上就不用熬。

想早上跑步，也先看场。下雨就跑不了，那就不把跑步和天气绑在一起：他发现学校体育馆早上七点就开门，高一有个班的体育老师每天带学生晨跑。他跟那位老师说好，以后跟着他们班跑。一跑起来，学生在前面喊口号，他在后面喘，不跑反倒不好意思。

E 改了，D 就顺着走；走顺了，那个叫「自律」的样子，就慢慢显出来。这一条路的要点是：让该做的那件事，成为那片场里最省力的一条路。

第二条路：先缩小一步，让场来接（D→E→S）。

白板上的五行字，每一行都定得太大。大目标的问题，不是做不到，而是它和日子之间没有缝，日子一有变化，它就整个断掉。

可以先把步子缩小，小到不用决心。读书不定一小时，定成「每天晚饭后，在餐桌上翻开书」，翻开就算数，读一页也算。这一步小到几乎不用力，可它放进了家里的一个固定位置：餐桌，晚饭后。过了几天，小满写作业的时候，看他在旁边看书，也拿了一本课外书过来；再过几天，许静下了白班，也坐过来看手机上的电子书。餐桌上多了一段一家人各看各的、却坐在一起的时间。

这时候，场已经被那一小步改了。读书不再是他一个人对抗疲倦的工程，而是一家人晚饭后的一个习惯。D 先动了一小步，E 接住了它，S 才显出来。

第三条路：从已经做到的那一件出发（S→E→D）。

方志远其实有一件事，做了十几年从没断过：每周日晚上，他都会把下一周的物理课件备完。白板上的第五行，他一直勾着。他自己没把这当成自律，因为不用撑。

药方的第三条路，是去看这一件为什么不用撑。他想了想：因为周一第一节就是课，备不完，第二天站在讲台上会出丑；因为备课组每周一中午开会，要拿出来对；因为他喜欢在周日晚上听着收音机做这件事，那是他一周里最安静的两个小时。

这个已经显出来的样子（S）里，藏着现成的场（E）：一个固定的时间，一群等着他的人，一点他自己喜欢的东西。看清楚以后，就可以照着它去布别的步子（D）：读书，能不能也有一个人等着他交流？他后来真找了一个，备课组里一位年轻老师也想读点科学史，两个人约好每月读同一本，月底在食堂吃饭时聊一聊。

三条路之外，还有一件事要换个看法：断掉的那一天。

方志远每年最难受的，是第二个星期下雨、他没起床的那个早上。他把那一天当成失败，当成「我又不行了」的证据。可是换一个看法，那一天是整件事里信息最多的一天：它准确地告诉他，这条直线在哪里和日子顶上了。

第 38 号讲边际效用递减时有一句话，可以借来用：「递减本来是一个信号」〔第38号〕，提醒人该去开一扇新的门；如果人们用更多的力气去对抗它，它就会滞留下来。计划断掉也是一个信号。断在下雨天，说明跑步缺一个不怕雨的场；断在改卷子的晚上，说明夜宵的来路还没堵上；断在第三个星期，说明这件事一直靠撑，还没长进日子里。

所以，可以在白板旁边另留一栏，不记打了几个勾，只记断在哪一天、那一天发生了什么。一个月下来，这一栏比那五行勾更有用：它画出的是他的日子真正的样子，下一步该布的场，就写在里面。

三条路，都没有要求方志远「变得更自律」。它们要求的是：改一处场，缩一小步，看清一件已经长出来的事。剩下的，交给日子。

◆ 六、什么时候冻一下是对的

说到这里，并不是说元旦晚上的白板一无是处。

冻住本身不是病，把冻住的当源头才是病。在一年开头停下来，想一想今年要什么，写几行字，这是一次有用的冻：它把散在心里的一些念头，凝成了可以看见、可以商量的东西。

关键在于这块冰放在哪里。

方志远的白板，一开始其实是放进了场里的：他拍照发到家里群里，说「监督我」。这一步是对的。可是后来，家里人没有被当成场的一部分，只被当成了

打分的观众。小满那个翻白眼的表情，许静那个大拇指，都只是围观。白板上的事，还是他一个人的事。

换一种放法：元旦晚上那块白板，不是他一个人写，而是一家三口一起写，每个人写一件今年想做的事，再写一件需要别人帮一把的事。他写跑步，请许静下夜班回来别叫醒他、让他早点睡；小满写想练好钢琴，请爸爸每周六陪她去琴房；许静写想少熬夜，请父女俩晚上十点以后别在客厅大声看电视。三件事互相缠在一起，每一件都有了接口。这样冻下来的冰，放进了一家人的关系里，会在日子里一点点化开，变成这个家的作息。

还有一种冻是对的：在场托不住的那几天，拿意志顶一下。月考前那一周，他确实需要晚上熬，确实需要咬着牙先把卷子改完。这种顶一下没有错，错的是把这几天的样子当成常态，以为一年都可以这样过。第 10 号在救赎康德的那一章里说得有分寸：问题不在于要求约束，而在于误判了约束的发生机制；自律可以被重写为「护持发生」，而不是「真空立法」。顶一下，是护持；一直顶，是内耗。

最后提一句：如果长期睡不好、早上怎么也起不来、整个人一直提不起劲，那不一定是自律的问题，去看医生。

自律不是一个我管住另一个我。我们看见的自律，是一串照样重复的步子，被一片托着它的场接住以后显出来的样子。场托住了，决心就退场；场托不住，意志顶三个星期，就到头了。

所以，与其在白板上把字写得更狠，不如去看看冰箱里放了什么、早上跟谁一起跑、晚饭后餐桌上还有没有空位。

下一章接着讲「我要坚持」。自律说的是每天照样做；坚持说的是做了很久、遇到难处还继续做。两件事很像，可坚持的那一串步子更长，托住它的场也更深。

带走的话

自律不是我管住了我，是日子替我把那条路铺顺了。

小　账

冻住的是：差异序列（D），活的一串步子被冻成「每天一样」的直线；无功而返的样子：咬牙三个星期，二月擦掉白板，明年元旦写得更狠。

布场一招：先改场再改人，零食不进门、跑步找个队、读书找个伴；冰可以放在：一家人一起写、彼此有接口的那块白板上。

◆

12

第 12 章

我要坚持

这一章的问题　为什么越是咬着牙对自己说「这回一定要坚持下去」，越容易在第三周断掉；而有些事我们从来没想过「坚持」，却一做就是十几年？

◆ 一、第二十三天

元旦白板上那一行「六点起床，跑步三公里」，第三个星期就被方志远划掉了，这是上一章的事。到了秋天，学校组织体检，他的体检单上有好几个向上的小箭头。医生没多说什么，只说了一句：「少坐，多动。」

这一回他没有写白板。他是中学物理老师，做事讲条理，觉得上回输在计划太散，五件事一起上。当天晚上，他在手机上下了一个跑步软件，设好闹钟：每天早上六点起床，沿湘江边跑五公里，跑完拍照打卡。他在家里宣布这个决定的时候，语气像在宣读一条定律：「从明天起，每天五公里，一天不落。」许静刚下夜班，在沙发上眯着眼睛说了句「好啊」，女儿方小满在旁边做作业，头都没抬。

头一个星期很顺利。软件上的连续天数从一跳到七，他把截图发到了学校的教师群里，有同事点了赞。第二个星期开始有点吃力，小腿酸，早上闹钟一响，第一个念头是「再睡五分钟」。他对自己说：「坚持，坚持就是胜利。」于是爬起来，跑。

第十九天下雨。他在阳台上站了一会儿，撑伞下楼，在小区车棚底下来回跑了二十分钟凑数，跑完鞋子全湿了。第二十一天，前一晚班上一个住校生发烧，他陪着等家长、一起送到医院，到家已经十二点，早上六点的闹钟响了三遍，他按掉了。软件上的连续天数变回了零。

第二十三天，他没有再设闹钟。

那天晚上，他在饭桌上说了一句后来自己也觉得很重的话：「我这个人，就是没有毅力。」

奇怪的是，同一个方志远，十五年来每个星期都要给学生准备一个课堂小实验：用两个塑料瓶做「瓶中龙卷风」，用一根吸管和一张卡片演示大气压，用手机慢放拍一颗乒乓球的落地。没有人要求他，学校也不考核这个，他也从来没对自己说过「我要坚持准备实验」。他就是每到周日晚上，备完下一周的课件（上一章说过，这件事他也十几年没断），手自己就伸向了那个装满瓶瓶罐罐的纸箱。

十五年和二十三天，是同一个人。如果「毅力」是他身上的一样东西，这样东西为什么在纸箱面前取之不尽、在跑道面前三周就见了底？

◆ 二、冻住的是「一直那样做」

用随身三问的第一问来看：方志远冻住了哪一维？

上一章讲自律，说的是每天照样做；这一章讲坚持，说的是做了很久、碰到难处还接着做。坚持把冻住的范围拉得更长，它要管的不是一个早上，而是一长串早上，要让第一天的自己替第一百天的自己做主。所以坚持比自律冻得更长，也碎得更响：自律失败是一次，坚持失败是一整串一起作废，连前面已经做到的那些天，也好像跟着白费了。

具体到方志远，他冻住的是 D，也就是差异序列，「一步一步的不同」。「每天六点、江边、五公里、一天不落」，这句话的每一个字都在把一串本来该有变化的步子，焊成一模一样的复制件。今天和明天不许不同，晴天和雨天不许不同，忙的日子和闲的日子不许不同。序列还在，差异没了；差异没了，序列就只是一台复印机。

不止 D 被冻住。「坚持」这个词本身也被冻住了。第二章讲过名词化：「他坚持跑了一年」是一件发生的事，「他有毅力」就把这件事说成了一样私有财产。财产可以缺，缺了就要补，补就是努力。方志远在第二十三天说「我就是没有毅力」，正是在给自己清点财产，发现库存不足。这也是作者口述里说的病根：坚持这个属性明明是发生出来的、有它的发生机制，他却把它当成一个人里面现成的储备，一旦储备见底，就只剩下自责。

站上第 32 号《原创动力学解码》记过一个让人难忘的人。一位成功的企业家说，他最大的信条是「永远坚持做我自己」〔第32号〕，几年后公司被市场淘汰了，因为环境变了，他守着的那个「自我」已经不适应。那本书的判断是：把旧的自我守住，就错失了原创。方志远当然不是企业家，可他犯的是同一种冻：把一个「每天五公里的我」立在那里，然后用全部的力气去守它。守的东西越固定，外面的变化就越像是敌人。下雨是敌人，学生半夜发烧是敌人，许静下夜班回来需要家里安静的那一个钟头，也悄悄成了敌人。

这就引出一个常被混在一起的分别：坚持和固执。日常话里，坚持是夸人，固执是说人，可两者从外面看常常一模一样，都是「一直那样做」。第 32 号讲开尔文、莱尔这些晚年守着旧理论的科学家时，给了一个分辨的办法：他们误以为原创的动力是「坚持自我理论」〔第32号〕，其实真正的动力是敢于让旧的自我死去，在新的事实里长出新的自我。照这个说法，坚持和固执的分别不在做得久不久，而在序列里还有没有新东西进来。纸箱旁边的十五年，每一年的实验

都不一样，旧的演示被淘汰，新的演示长出来，这是坚持；江边那二十三天，每一天都必须和第一天一样，任何新情况都被当成干扰挡在外面，这其实已经是固执的雏形，只是它太年轻，三周就碎了，还没来得及长成固执。

所以「我要坚持」这句话里，藏着一个奇怪的颠倒：人越是把坚持当成美德去追，越容易追到它的反面。因为「我要坚持」所想象的那个画面，恰恰是一个不变的动作被重复到底；而真正能长久的事情，都是一直在变的。

◆ 三、为什么第三周就回滚

用三原理来诊断：SDE 讲，三维里某两维发生矛盾，会产生推动第三维改变的动力。矛盾本身不是坏事，它是发动机。

方志远这里，矛盾是真实存在的。一边是被冻成定式的 D（六点、五公里、不许断），一边是他实际生活着的 E，也就是「缠在一起的场」：老婆常上夜班、早上回来要补觉；女儿七点要吃早饭；冬天六点天还黑着；班上有事要晚归；他的膝盖，四十一岁了。D 和 E 撞在一起，本来应该推动第三维 S——这件事「显出来的样子」——发生改变：不必是五公里，不必是六点，不必是一个人在江边。

可是他没让 S 变，他用意志把 E 压下去。下雨就在客厅原地跑，熬夜了也要爬起来，膝盖酸了就念一句「坚持就是胜利」。两维之间的矛盾没有被转换，而是被硬扛着。

站上第 237 号《命运学》把这种情形叫得很准：「张力阶段最常见的失败，是“硬扛而不转换”」〔第237号〕。那本书接着说，硬扛的人长期处在撕裂里，张力不断堆积却不触发转换，最后进入慢性内耗。方志远的前三周就是一次缩小版的硬扛：张力一天比一天大，转换一次也没有发生，直到某个早上，闹钟响了三遍，系统自己断电了。

还有一层更隐蔽。站上第 38 号《内卷与突围》在讲科研内卷时说：「苦行一旦成了荣耀，失败就更丢人」〔第38号〕，因为失败说明苦行白费了。方志远把连续天数截图发进教师群，那一刻，跑步就从一件身体的事变成了一件面子的事。连续天数越长，断签的代价越大；代价越大，断了之后越难重来。软件上那个「零」，不只是清零了天数，也像清零了他这个人。所以第二十一天之后，他没有第二十二天的重新开始，只有第二十三天的放弃。

同一本第 38 号还说，内卷「不是因为你不够努力」〔第38号〕，而是所有的努力都被锁在一个错误的区间里；偶尔有人想另起一条轨道，也会被惯性拖回来，坚持不了多久。把这句话从职场挪到一个人的早晨，意思是一样的：方志远不是力气不够，是力气全押在了「守住一个不许变的序列」上。力气越大，锁得越死。

这就是本书第三条承重命题说的「不长『我』」。前三周不是毫无结果——他确实跑了十几次，体重或许也掉了一两斤，这是 S。可是这些 S 没有回写：没有改写他的早晨怎么安排、他和家里人怎么配合、他的身体喜欢什么样的动法。二十三天结束，「我」还是原来那个「我」，只是多了一句自我判决。

◆ 四、坚持是怎样发生的

那么，纸箱子那边的十五年，是怎么来的？

用三方程里的第一条来看：S＝F(D,E)，显出来的样子，由差异序列和缠在一起的场共同决定。

先看 D。方志远准备课堂实验，十五年里没有两个星期是一样的。这周是瓶中龙卷风，下周是吸管和卡片；有的成功了，学生「哇」一声；有的翻车了，水洒了一桌，学生笑成一片，他第二年再改。每一步都和上一步不同，每一次不同都有下文。这才是真正的差异序列：不是重复，而是一步接一步地变着走。

再看 E。这件事缠在一个很厚的场里：每周一的物理课是固定的，学生在等；周日晚上家里吃完饭，方小满有时会凑过来看爸爸又在捣鼓什么；纸箱放在书房门口，一伸手就到；同组的老师偶尔来借他的瓶子。这个场每周都把他往纸箱那边轻轻推一下，他不必用力，只要不躲开。

于是 S 显露出来：「方老师是个能坚持的人」。注意，这句话是别人看到的结果，不是他每周出发时的发动机。他从来不需要先有一份「毅力」才能打开那个纸箱。

所以本章的白话判断是：**坚持，是差异序列被场托住**。一串一步一步的不同，被一个缠得足够厚的场接住，一次一次地被往前推，从外面看上去，就成了「坚持」。

这个判断有两半，缺一不可。只有场、没有差异，比如每天打同一张卡、走同一条路、做同一套动作，人会很快厌倦，因为没有任何新东西冒出来。只有差异、没有场，比如今天突发奇想跑步、明天突发奇想游泳，变化是有了，却没有什么东西把它们串起来，一阵风就散了。

站上第 32 号《原创动力学解码》对「坚持」有一个和日常说法很不一样的界定：「忍耐不是被动，而是主动的坚持，是在混沌中守望」〔第32号〕。那本书讲的是原创，但这句话放在早晨跑步上同样成立。真正的坚持不是把同一个动作重复到死，而是在一段还没有成形的、乱糟糟的过程里，不离开那个场。方志远准备实验，每周都会碰上「这个演示不灵」的混沌时刻，他留在里面摸索，下一周就长出新的办法。那叫守望。而他在江边，是把混沌一律当作干扰排除掉，下雨是干扰，膝盖酸是干扰，他守的不是一个过程，而是一个数字。

同一本书在讲教育时还提了一个家常的建议：晚餐时不要问孩子「你喜欢什么」，可以问「今天你在哪个难点上坚持更久」〔第32号〕。这个问法有意

思：它问的是「在哪个难点上」，坚持跟一个具体的难处缠在一起，而不是跟一个空的「毅力」缠在一起。

站上第 237 号《命运学》讲得更彻底，全书压成一句话：「命运不是天命，是默认值；改命不是反抗，是重编码。」〔第237号〕那本书说，「我」的稳定感，是某些特征纠缠在时间里沉淀成默认值之后的样子；要改它，「只要仍停留在口号与决心层面，后台程序不会改写」〔第237号〕，必须是分布、场、美这些现实条件被持续调整，新的默认值才会长出来。把这话缩到一个人的早晨：方志远想要的，其实不是「坚持跑步」，而是让「动一动」成为他生活的默认值。默认值不是喊出来的，是重新编排出来的。那个纸箱子之所以能撑十五年，正因为它早就是默认值了，它在他的周日晚上里有一个位置，有一群人在等，有一次一次的不同在长。

反过来，「少动」也是默认值，而且写得比跑步计划深得多。第 237 号说，命运之所以像天生，是因为「写入太早、写入太深、写入太久」〔第237号〕，并且不是一只手在写，是三只：现实界、理念界、自我界各写一层。照这个说法看方志远的「坐」：现实界那一层，是一天六节课、晚上改卷备课、回家还有一桌饭要吃，身体被课表钉在椅子上；理念界那一层，是「好老师就是伏案到深夜的」这类从小听到大的说法，坐得越久越像个尽责的人；自我界那一层，是他心里那点不好意思，四十多岁的物理老师穿着运动服在江边跑，总觉得有人在看。三层缠在一起，坐着就成了他身体的天生样子。

明白了这一点，就明白为什么一个「每天五公里」的决心撼不动它：决心只碰了自我界最表面的一层，另外两只手原封不动。第 237 号的意思是，改默认值得三界一起动。落到方志远身上，就是课表里要有一段能动的空当（现实界），心里要松掉「坐得久才尽责」那句老话（理念界），也要有人陪着，让江边那几步不再是一个人的表演（自我界）。这三样，没有一样是靠咬牙咬出来的。

这里顺便把「咬牙坚持」和「自然坚持」分清楚。两种坚持从外面看可能一模一样，都是很多天、一天接一天。分别在于力从哪里来：咬牙坚持的力，是从「我」里往外推，推一天少一天；自然坚持的力，是场从外面托，托一天，场就厚一层，下一天反而更省力。前者越到后面越累，后者越到后面越轻。方志远的江边属于前者，纸箱属于后者。

◆ 五、三条布场的路

药方照第四条承重命题，把「我怎样才能坚持」换成「运动在什么条件下会自己持续下去」。下面三条路，写清先动哪一维、再动哪一维。

第一条：先动场，再让差异进来（E→D→S）。

不是先给自己定一个更狠的计划，而是先找一个已经存在的场，把动一动塞进去。方志远每天下午五点二十放学，学校操场开着，同组有两位老师下班后也常在那里走圈。他可以不要清晨六点的江边，而是放学后跟他们一起走半个小时，走着走着聊到哪个学生、哪道题。场一换，差异自己就来了：今天风大，今天有学生在踢球，今天老刘带来一个新的计步方法。最后显出来的样子，可能不是「跑五公里的方志远」，而是「每天下班后在操场上转一转的方老师」。这个样子不壮观，但它有人接着，不用他一个人扛。

站上第 237 号《命运学》说，忍耐要被「工程化」：「不是靠硬扛，而是靠节奏、边界、阈值与供能网络的设计」〔第237号〕。操场上那两位同事，就是最朴素的供能网络。

第二条：先动差异，让场跟着长（D→E→S）。

如果他还是喜欢江边，那就把「五公里、一天不落」这个铁序列松开，换成一串有意变化的小步子：今天只走到杨梅洲对岸看看就回来；明天换一条巷子穿过去，看看那家早餐店开没开门；后天小满不上学，带她骑车走一段。差异一进

来，场会跟着长出来：早餐店老板认得他了，江边打太极的几位老人会冲他点点头，小满开始问「爸爸这周末走哪条路」。路线每天不一样，人却在一个越来越厚的网里。

这一条要配一个小改动：把软件里的「连续天数」关掉。第 237 号说，回滚并不意味着失败，「真正的失败不是回滚，而是从回滚中得出“我不适合自由”的结论」〔第237号〕。连续天数这种记法，偏偏就是把每一次中断都变成一次「我不适合」的判决。换一种记法：每周日晚上，在那个纸箱旁边的本子上写一行，「这周走了几回，哪一回最有意思」。记的是差异，不是天数。

第三条：先让一个小样子显露，再让它回写场（S→E→D）。

方志远最擅长的，是做实验给学生看。他可以把自己的身体当一个小实验：周一测一次静息心率，周日再测一次，画在那个本子上，周一课前跟学生讲两句「你们老师在做一个身体实验」。这个小小的显露，会改变场：学生会追问，同事会来借他的方法，家里人会顺口问一句「这周心率降了没有」。场一变，下一步的差异也就跟着来：他会想试试爬楼梯是不是也有效，周末爬昭山是不是比江边走更好。显露回写进场，场又托着下一步，这才是一条会自己往前转的链。

三条路走起来，都会断。断了怎么办，也要事先布好，这比「一天不落」要紧得多。方志远可以和自己约一条最小的续接规则：断了，下一次只要出门走十分钟就算接上，不补、不罚、不重新立誓。补和罚，都是在把一次断裂当成「我」的账来算；只走十分钟，是把它当成序列里一个小小的不同来接。序列允许不同，也就允许中断，中断之后的那一步，本身就是新的差异。

三条路里没有一条要求他「更有毅力」。站上第 38 号《内卷与突围》在讲出路时，用了一个说法叫「发生窗口」：一段专门设计、受保护的时间或空间，靠「合法性、边界、反馈、护持」这四件套撑起来。把这四件套搬进一个家里，

就是：家里人都认这件事（合法性），时间段说定、不跟许静补觉冲突（边界），每周日本子上有一行记录、有人看（反馈），断了不追究、下周接着来（护持）。窗口开着，动一动就会自己从里面长出来。如果体检单上那几个箭头背后有具体的病，怎么动、动多少，听医生的。

◆ 六、什么时候冻一下是对的

说了这么多松开，并不是说计划一律有害。第五条承重命题说：冻住本身不是病，把冻住的当源头才是病。

方志远可以冻一样东西：还是冰箱旁边那块元旦写过五行字的小白板，这回只写一行，「周六上午，和小满爬昭山」。这是一个冻住的承诺，日子定了，人定了，地方定了。可它不是锁在他心里的一条军令，而是挂在全家人眼前的一张约。许静排班时会看到它，小满周五晚上会提醒他，下雨了，全家人会一起商量是改到周日，还是改去博物馆走一走。这块冰放进了场里，场里的每个人都在帮它慢慢化成具体的一天。

对比第一周他发在教师群里的连续天数截图，那也是一块冰，也放进了一个群里，和上一章元旦那张发进家里群的白板照片是同一种放法。区别在哪里？截图换来的是一群人的点赞，点完就散了，没有人跟他一起跑，也没有人会在下雨天帮他想办法；它只是让断签变得更丢人。白板上的那一行字，换来的是一家人的参与。前者把冰亮给人看，后者把冰交给人化。

站上第 237 号《命运学》在讲新习惯如何「固化」时说，关键「不是意志，而是结构」〔第237号〕；固化完成之后，人不再需要每天提醒自己。白板上那一行字，就是一个最小的结构。等到爬山成了这个家周末的默认值，那行字擦掉了也没关系，冰已经化进日子里了。

还有一种冻一下是对的：知道什么时候该停。场托着一件事往前走，有时候场也会告诉你，这件事该换了。比如膝盖疼了一个星期不见好，比如小满升了初二周末要补课，昭山之约再也凑不齐人。这时候硬守着「每周六爬山」，就又回到了江边的老路。更好的做法，是把那块冰拿回饭桌上，全家人重新商量一次，换一个大家都接得住的样子：也许是周日傍晚一起散步去老街买菜，顺路看看钟美玲的裁缝铺开着没有。冰换了形状，水还在场里流。这种「停」不是放弃，是让序列里的下一个不同出现。

回到第二十三天饭桌上那句话：「我这个人，就是没有毅力。」

这句话错在主语。没有毅力的不是「这个人」，而是那个被冻成铁序列、又找不到场来托它的计划。同一个人，在纸箱旁边坚持了十五年，因为那里有一串一直在变的实验，有一群在等他的学生，有一个周日晚上的位置。坚持从来不是他从身体里掏出来的东西，是那个场一周一周把他往前推出来的样子。

这也意味着，他在饭桌上那句自我判决可以撤回了。不是因为它太重，而是因为它算错了账：他拿二十三天的江边去证明自己「没有毅力」，却忘了把十五年的纸箱放进同一本账里。一本只记失败、不记托住他的那些场的账，怎么算都是亏的。

所以，与其对自己说「这回一定要坚持」，不如问三句：我把哪一串步子冻成了复印件？这件事可以挂进谁的日子里？断了一回，谁会帮我接上？

带 走 的 话

坚持不是一根撑到底的骨头，是一串一直在变的步子被一个场接住了。

小　账

冻住的是：D，一串本该变化的步子被焊成「每天一样、一天不落」的铁序列，「坚持」被说成一份可以见底的毅力；无功而返的样子：硬扛三周，张力不转换，第一次断签就清零，最后判自己「没有毅力」。

布场一招：把动一动塞进一个已有人在的场（放学后的操场、周末的家庭约），记差异不记连续天数；冰可以放在：冰箱旁那块白板上，写成全家人看得见、能帮着改期的一张约，而不是锁在心里的一条军令。

◆

13

第 13 章

我要有耐心

这一章的问题　为什么一个人在心里默念「耐心，耐心」的时候，往往正是他最急的时候；耐心如果不是一种可以咬牙攒起来的品质，它到底是从哪里来的？

◆ 一、鞋带

谭秋月三十三岁，在湘潭一家银行的网点做柜员，早上八点二十要到岗。儿子乐乐五岁半，上幼儿园大班。

这一年开学，幼儿园老师在家长群里发了一条通知：大班的孩子要学会自己穿鞋、系鞋带，请家长在家配合练习。谭秋月看了，觉得这是件好事，当天就给乐乐买了一双带鞋带的运动鞋。

练习放在了早上。她的想法很简单：每天出门前让他自己系一次，一个月总能学会。

第一天，乐乐坐在门口的小凳子上，把两根鞋带捏在手里，翻过来，绕过去，系出一个死结。谭秋月蹲下来解开，说：「来，妈妈教你，先打个叉，再钻个洞。」乐乐又试了一次，鞋带从手指缝里滑出去了。她看了一眼手机，七点五十一。她深吸了一口气，在心里对自己说：「耐心，要有耐心，育儿书上说了，孩子需要时间。」

她的声音还是温和的：「没关系，再来一次。」

乐乐又来了一次，系成一个松松垮垮的结，一站起来就散了。七点五十四。她蹲下去，自己三下两下给他系好，拉着他出门，一路上没说话。电梯里，乐乐小声说：「妈妈，你生气了。」她说：「妈妈没生气。」

第二个星期，情况更糟了。乐乐一看见那双鞋就往后躲，说要穿那双粘扣的。谭秋月劝他，他哭；她坚持，他哭得更厉害。有一天早上，她终于没忍住，说了一句「你怎么这么笨，教了多少遍了」，说完自己先愣住了。到了网点，她坐在柜台后面，心里一整天都在给自己记过：「我怎么就没有耐心呢？别的妈妈怎么做到的？」

当天晚上，她在网上搜「如何培养耐心」，看到一篇文章说：情绪上来的时候，深呼吸十秒，默数一二三。第二天早上，她在门口蹲下去，一边看乐乐摆弄鞋带，一边默数。数到七，她已经伸手了。

◆ 二、冻住的是时间

随身三问的第一问：冻住了哪一维？

谭秋月冻住的，首先是 D，差异序列，具体地说，是这串序列走多快。她心里有一张时间表：七点四十五穿鞋，七点五十出门，八点零五到幼儿园，八点二十到网点。这张表是钢做的，一分钟也挪不动。乐乐学系鞋带这件事，本来有它自己的一串步子：先是手指分不清哪根在上，再是能打出一个叉，再是能钻过洞但拉不紧，再是能拉紧但两个圈大小不一……这串步子快慢不由人，可她把它硬塞进了那张钢表剩下的五分钟里。

这还不是全部。「耐心」这个词本身也被冻住了，这是第二章讲过的名词化。「她耐心地陪孩子系了半小时鞋带」是一件发生的事；「她是个有耐心的妈妈」就把这件事说成了一样东西，一样她身上该有、却发现库存不足的东西。于

是每一次伸手、每一句急话，都变成了一次清点：又少了一点。到了晚上搜「如何培养耐心」，她要做的其实是补货。

上一章讲坚持，冻住的是一串步子的「形状」，每天都要一样。这一章的耐心，冻住的是一串步子的「速度」，每一步都要在规定的时间里走完。两者常常连在一起：一个人对自己说「我要坚持」，过不了多久就会对自己说「我要有耐心」，因为坚持了却不见效，只好再要求自己等。可如果速度是被冻住的，等就成了一种刑罚，每一分钟都在提醒你「还没到」。

这正是作者口述里说的那条路：一个属性明明有它的发生机制，人却不明白，把它当成主体里面现成的储备，于是就掉进了「努力虚妄」里。她越补，越觉得缺；越觉得缺，越用力；越用力，越急。

还有一个更深的冻住：她把「急」当成了耐心的反面，当成要被消灭的东西。可急不是凭空来的，急是那张钢表和乐乐的手指之间的落差在她身上显露出来的样子。表不动，手指快不起来，急就一定会在。默数到十，是想用意志把一个场里的落差压回她一个人心里去。

◆ 三、越念越急

用三原理来看：两维之间有矛盾，本该推动第三维改变。

这里的矛盾很清楚。一边是 D：乐乐学系鞋带这串差异序列，有它自己的节奏，快不起来。一边是 E：早高峰、八点二十的到岗时间、网点的考勤、电梯、幼儿园门口排队的家长，这个缠在一起的场每天早上都把时间挤得很紧。D 和 E 一碰，本该推动第三维 S 变一变，变的不必是谭秋月的性格，而是「早上学系鞋带」这件事显出来的样子：换个时间学，换个方式学，换个人陪着学。

可是 S 没有变。她用「我要有耐心」把矛盾接到了自己身上，一个人扛。这就像在一根两头都在使劲的绳子中间，再加一个人去攥着它，还要求自己面带微笑。

站上第 349 号《婴儿：SDE 活体发生学》讲过一件发展心理学里的事，正好说中这个循环：一个整夜哭闹的婴儿，面对的是越来越疲惫、越来越没有耐心的父母，「而父母的不耐烦，又让它更难安稳下来」〔第349号〕。那本书引萨默洛夫等人的「交互作用模型」，说照料者塑造孩子，孩子也在塑造照料者，两边来回滚动。乐乐不是婴儿，但这个滚动是一样的：她急，乐乐的手更慌；乐乐越慌，鞋带越系不好；系不好，她更急。第二个星期乐乐一看见那双鞋就躲，那不是他「不听话」，是这个来回滚动的场已经在他身上写下了一层：这双鞋＝妈妈的急。

站上第 282 号《情商的本体论革命》给了一个更细的分辨。那本书说，往复不一定有害，有一种往复每次都带进新的材料、新的区分，问题的边界一轮比一轮清楚；另一种往复「关键条件始终不变，只是负担不断增加」，这时候，「重复就会被误判为耐心」〔第282号〕。谭秋月每天早上的那五分钟，正是第二种：时间表不变，鞋子不变，她站的位置不变，每天只是多攒一点急、多记一笔过。她以为自己在练耐心，其实是在一个封闭的循环里重复。重复得越多，越像是在证明自己没有耐心。

所以「我要有耐心」这句话的病根在这里：它把一个场里的问题，翻译成了一个人品质的问题。翻译完之后，所有药方都只能开给她自己，深呼吸、默数、看育儿书、自我反省。场原封不动，那几根绳子还在两头使劲。

这也是本书第三条承重命题说的「不长『我』」。忍住的那几次，乐乐的鞋确实系上了，这是 S；可这个 S 没有回写，没有改写早上的安排，没有改写母子

之间那双鞋的意思，也没有在她身上长出什么新的东西。一个月过去，乐乐还不会系鞋带，她还觉得自己没有耐心，只是两个人都更怕早上了。

◆ 四、耐心是怎样发生的

那么，耐心到底是怎么来的？

先看一个和谭秋月同一个人、却完全不一样的场景。周六下午，她带乐乐去湘潭乡下看奶奶。院子里晒着太阳，没有要赶的钟点，乐乐蹲在地上，用一根稻草学奶奶编一个小蚂蚱，编了拆，拆了编，一下午编坏了十几根稻草。她坐在旁边剥豆子，看着，一点也不急，偶尔还笑出声来。那天晚上回城的路上她突然意识到：那个下午，她一次也没有提醒过自己要耐心。

同一个妈妈，同一个孩子，同样是学一样慢吞吞的手艺。为什么早上急得要命，下午却一点也不急？

用三方程的第一条来看：S＝F(D,E)。耐心这个显露，由差异序列和缠在一起的场共同决定。院子里的 D 和早上的 D 差不多，都是孩子的手指一点一点地学；变的是 E。周六的院子里，时间是宽的，没有下一站在等着；奶奶在旁边，空气里有一种「这事急什么」的老规矩；豆子要剥，她手上有事，眼睛不必死盯着；编坏了也不要紧，稻草有的是。这个场把时间铺开了，于是耐心就自己显露了出来。

所以本章的白话判断是：**耐心，是时间在场里被重新分布了**。不是一个人从身体里挤出来的忍耐，而是一件事需要的时间，在这个场里有了放的地方。时间有地方放，人就不急；时间没地方放，硬塞，人就急，念多少遍「耐心」都没有用。

站上第 145 号《普通人都能明白的柏格森》在讲柏格森那个有名的「等」的例子时，专门澄清了一个常见的误会：常有人把它读成一句劝人耐心的话，凡事

别急，慢慢等，这是把一个哲学论证读成了一句鸡汤。那本书说，柏格森真正的发现是一句关于世界的判断：「时间不是一个可以随意缩放的参数，它是事情的一部分」〔第145号〕。「要耐心」是一句关于人的劝告，「时间是事情的成分」是一句关于世界的判断。

把这句话放回门口那张小凳子上：乐乐学系鞋带所需要的那一段时间，不是谭秋月的成本，是这件事本身的成分。它不能倍速，就像一个孩子长大、一段信任建立不能倍速一样，第 145 号也正是拿这几样当例子。早上的错，不是她不够耐心，是她想把一件不能倍速的事放进一个只能倍速的场里。

但第 145 号没有停在「不能倍速」上，它往前多走了两步，这两步正好就是药方的方向。

第一步，它说等待里有一半是「土」：同一件事等多久，不是一个固定的数，一大半是由环境条件决定的，改一改土，等的时间就不一样。第二步，它说等待要有一个「头」：引本系列《挂着》一文，「一段没有答案的时间是养料还是消耗」〔第145号〕，只看它有没有一个非到不可的头。有土可改、有头可盼的等，是养料；什么都不能动、也看不到头的等，才是消耗。

第 145 号在另一处讲「拉锯」时，还归纳了一条容易被忽略的条件：等待最怕的不是太长，而是「还没开始就被一个现成答案补上」〔第145号〕，慢慢构成的那段时间，一旦被快的东西抢先占住，该长出来的东西就长不出来。这几个条件，那本书自己也说是「待进一步检验」的归纳。用它来看谭秋月门口的那几分钟，很准：她数到七就伸手，三下两下替乐乐系好，这一伸手，就是用一个现成答案把乐乐那段正在成形的笨拙抢先填满了。她以为自己在省时间，其实是把乐乐学会所需要的那段时间拿走了。下一次，那段时间还得重新来一遍。

谭秋月的早上，恰好两样都没有。土是死的，时间表一分钟也不能动；头是没有的，她不知道乐乐到底哪天能学会，每天早上都像是永远还要再等一次。周六的院子里，两样都有：土是松的，时间多的是；头也是有的，天黑之前总要回城，编不成也就算了，下周再来。

站上第 349 号《婴儿：SDE 活体发生学》从另一头讲了耐心的来历，这次是孩子那一头。那本书说，婴儿一开始活在一个「永恒的当下」里，饿了就得立刻吃，一秒钟也等不了，不是任性，是它还没有「等一会儿」这个东西。等待是怎么长出来的？「是在“离开与回来”里长出来的」〔第349号〕：妈妈离开了，会回来；饿了哭一会儿，就有奶。一次次这样，「未来」这个结构才在它身上立起来。

那本书还讲了一个改写过的经典实验。米歇尔当年让四岁上下的孩子在「现在吃一颗糖」和「等一会儿吃两颗」之间选，结果长期被读成孩子「自控力」的个人差异。后来基德等人在 2013 年改了一个条件：等糖之前，实验者先许诺去拿更好的画具，一组孩子等来了，另一组等来一句「对不起，没有了」。结果，遇到守信大人的孩子，平均等了十二分钟左右；遇到失信大人的，平均只等了三分钟左右，长出好几倍。第 349 号的结论是：「等不等得住，先取决于“未来”在这个孩子的经验里靠不靠得住。」〔第349号〕

这个实验把耐心从孩子身上，挪到了孩子和大人之间。能不能等，不只是那颗糖和那个孩子的事，而是这个孩子活在一个什么样的场里：大人说话算不算数，说回来是不是就回来。耐心不是一个人里面的东西，是一个场被一次次兑现之后，在人身上显露的样子。

这一点对大人同样成立。谭秋月早上等不住，很大一个原因是，她的「未来」不可靠：她不知道迟到了会怎样，主管会不会说她，这个月的考勤会不会被扣。一个连八点二十都靠不住的早上，是无论如何也装不下一根鞋带的。

站上第 282 号《情商的本体论革命》对这类「好像是性格」的东西有一个总的判断。那本书讨论情商时先回应了一个疑问：如果情商不是个人内部的固有属性，为什么有些人似乎总能处理好，另一些人却反复受阻？它的回答是：稳定的差异确实存在，也需要解释，但解释它不必假定一个永恒的本质；相对稳定的发生历程，会形成相对稳定的连接、次序和结构，它们在后续里一再重复，于是看上去像天生。那本书讲到家庭时还说，家庭里的情商「不是谁更会说安慰话，也不是谁更能忍住」〔第282号〕，而是在具体关系里，让真实的张力有位置、让转换有路径。

把这话借到耐心上：有的人看起来天生有耐心，是因为他长期活在一个时间宽、未来靠得住、等待有头的场里，这个场一遍遍重复，就在他身上沉淀成了一种稳定的样子。他不是比谭秋月多了一样东西，而是比她多了一个场。反过来，一个人看起来天生急，往往是长期活在钢表一样的日子里，那张表也在一遍遍重复。

这样看，耐心就不必是「更能忍住」。忍住，是把落差压在自己心里；耐心，是落差在场里找到了地方摊开。前一种越忍越硬，后一种越摊越松。

◆ 五、三条布场的路

照第四条承重命题，把「我怎样才能有耐心」换成「耐心在什么条件下会自己出现」。答案已经在上一节里了：时间有地方放，土可以改，等待有头，未来靠得住。下面三条路，写清先动哪一维、再动哪一维。

第一条：先动场，把时间挪到宽的地方去（E→D→S）。

最直接的一招，是把学系鞋带这件事从早上挪走。早上只管出门，穿粘扣的那双，或者她直接帮他系，不算「放弃」，只算「这里不是学的地方」。学的地方挪到晚饭后，或者周六下午。晚饭后没有下一站在等，场一换，时间就宽了。

场换了，差异自己就会来：晚上的乐乐不再紧张，他会试新的办法，比如先在一根绑在椅子腿上的粗绳子上练「钻洞」，比如学奶奶编蚂蚱时那种「先绕一圈」。差异一多，学会的那一天也就近了。最后显露出来的，不是「一个有耐心的妈妈」，而是「一个晚上陪孩子玩绳子的妈妈」，后者根本用不着耐心这两个字。

第二条：先给这段等一个头（S→E→D）。

第 145 号说，有头的等是养料。谭秋月可以和乐乐一起定一个看得见的头：在冰箱上贴一张纸，画十个小格子，每晚练一次就涂一格，涂满十格，周六一起去吃一次湘潭老街上那家米粉。这里涂的不是「学会了没有」，而是「练了没有」，所以每一格都一定涂得上。

这个小小的显露会改写场：乐乐开始自己去拿那双鞋，因为他想涂格子；乐乐爸爸下班回来会问一句「今天涂了吗」；她自己在柜台后面一整天，也不再给自己记过，因为她知道这件事有一个头，不是永远还要再等一次。场一变，下一步的差异也就有了：涂到第六格的时候，乐乐也许会说「妈妈我要试试那种两个耳朵的系法」。

第三条：先让未来靠得住，再要求等待（E→S→D）。

这一条是给她自己的。早上之所以装不下一根鞋带，是因为八点二十那个「未来」不可靠。她可以把这个未来先变得靠得住：跟网点的同事说一声，哪天早上实在赶不上，请对方帮忙先开一下系统，她下次还人情；或者每周找两天，让方便的家人送乐乐上学。未来靠得住了，早上就会松出几分钟，那几分钟不必用来练鞋带，只用来让她自己不慌。

这和棉花糖实验是同一个道理，只是这回被兑现的是大人。一个知道「迟到一次天不会塌」的人，等一个孩子的时候自然就宽了。

三条路走下来，总还会有急的时候。某天早上乐乐忽然又要穿那双带鞋带的鞋，偏偏时间又紧。这时候不必给自己记过。急一下没关系，急是场里的落差在提醒你：这件事放错地方了。听懂这个提醒，比把它压下去有用得多。她可以蹲下来说一句「今天时间不够，晚上我们接着来」，替他系好出门。这一句话把落差从她心里拿出来，摆回了场里：晚上那段宽一点的时间，接住了早上这一段放不下的。孩子听到的也不是「妈妈生气了」，而是「这件事有个地方放」。

还有一件事要先说清：如果一个人不只是早上急，而是长期睡不好、心里长期发紧、动不动就发火停不下来，那就不是布场能解决的，去看医生。这本书说的「虚妄症」只是个比喻，不是诊断。

◆ 六、什么时候冻一下是对的

第五条承重命题说，冻住本身不是病，把冻住的当源头才是病。

时间表本身就是一块冰，而且是必要的冰。幼儿园八点要点名，网点八点半要开门，这些冻住的钟点，让一家人和一座城的早上能对得上拍。第 145 号讲时间时分过三类：一首歌之内的时间、两首歌之间的时间，还有一首歌还没成形时的时间；它特别提醒，对拍对惯了，人也可能「再没耐心去哼一首还没成形的歌」〔第145号〕。柏格森一生写得最好的「绵延」，那本书判它是一首歌之内的时间；可乐乐手里那根鞋带，还在「没成形」那一类里。上班的钟点就是对拍的时间，它是对的；乐乐学系鞋带，是一首还没成形的歌。谭秋月早上的问题，不在于有钟点，而在于拿对拍的钟点，去量一首还没成形的歌。

所以冰可以留着，只是要放对地方。早上那张钢表，就让它管早上；晚上和周末，冰化开，让还没成形的那首歌慢慢哼。

还有一块冰值得冻：那张冰箱上画着十个格子的纸。它是一个冻住的约，十格、每晚一格、周六吃米粉。可它不是锁在谭秋月心里的一条军令，而是贴在全

家人眼前、乐乐自己也能动手涂的一张约。哪天乐乐发烧了，涂不了，全家人可以商量那一格算不算；哪天他提前学会了，剩下几格可以拿来学别的。这块冰放在了场里，大家一起帮它化。

对照一下她第二个星期早上默数的那「一二三」。那也是一块冰，一个冻住的规则：数到十才许开口。可它锁在她一个人心里，乐乐不知道，家里人不知道，没有人能帮她数，也没有人能在她数到七的时候拉她一把。同样是规则，一个挂在冰箱上让全家人一起化，一个锁在心里当发动机，只会越冻越硬。

站上第 349 号说过一个画面：一位老人蹲下来，耐心地陪一个婴儿把积木「搭了又倒、倒了又搭」〔第349号〕，那本书说这是生命的两端互为土壤，一端在发生，一端在守护发生，而守护本身也让守护的人继续发生着。这样的耐心，从来不需要老人每天对自己说「我要有耐心」。它是一段被宽宽铺开的时间、一个不赶路的场，在一个人身上自然显出的样子。谭秋月那个周六下午在院子里剥豆子，也是这个样子。

回到她搜的那一句：「如何培养耐心？」

这个问题问错了地方。耐心不是一盆可以浇水培养的花，长在她身上；它是一件事需要的时间，在一个场里找到了放的地方之后，人身上显出来的松。早上她不是缺耐心，是早上没地方放那段时间；周六她也不是忽然有了耐心，是院子里时间多得放不完。

所以，下一次又在心里默念「耐心，耐心」的时候，可以停下来问三句：这件事需要的时间，我想把它塞进哪里？这里的土能不能改一改，换个钟点，换个地方，换个人？这段等，有没有一个看得见的头？

带 走 的 话

耐心不是忍住了的急，是时间在场里有了地方放。

小　账

冻住的是：D 的快慢，一串本该慢慢走的步子被塞进一张一分钟也挪不动的时间表，「耐心」被说成一份可以清点、可以见底的品质；无功而返的样子：默念、深呼吸、数到十，越念越急，母子在同一个封闭循环里来回滚动，孩子没学会，大人只记了过。

布场一招：把慢事挪到时间宽的地方去做，给等待一个看得见的头，先让「未来」靠得住；冰可以放在：冰箱上那张画了十个格子、全家人看得见也能一起改的纸上，而不是心里一句「我要有耐心」的军令。

◆

14

第 14 章

我要专注

这一章的问题　越对自己喊「专注」，越专注不起来，为什么？专注若不是一种可以攒起来、拿出来用的力气，它又是从哪里来的？

◆ 一、便利贴上的两个字

蒋亚军，三十三岁，在长沙一家设计院画施工图。白天对着屏幕改图，晚上回到出租屋，备考一级建造师。离考试还有四个月。

这天晚上九点，他照着网上学来的办法，把屏幕前收拾得干干净净：手机扣在抽屉里，抽屉关上；电脑上装了一个拦网页的小软件；手边放一杯茶；番茄钟设好二十五分钟。最后，他撕下一张黄色便利贴，用记号笔写了两个大字：「专注！」贴在台灯的灯罩上，抬眼就能看见。

他翻开《建设工程项目管理》第三章，网络计划，关键线路。

第一段读完，他抬头看了一眼便利贴，心里说：好，现在很专注。第二段读到一半，他想起抽屉里的手机，会不会有工地的电话？他告诉自己：不许想，专注。第三段，他发现自己已经把同一行读了三遍，却说不出它讲了什么。他有点恼，在草稿纸角上画了一道杠，算是记下「走神一次」。

二十五分钟的番茄钟响了。草稿纸角上有十一道杠。他翻回去看，第三章读了四页，能复述的不到半页。他起身倒水，对着窗外站了一会儿，心里说：我这个人，就是专注力太差。明天要更狠一点，手机交给楼下小卖部老板保管。

第二天，手机交出去了，他照样读不进去。第三天，他下载了一个「专注力训练」软件，每天先练十分钟盯圆点，再开始看书。一周以后，他盯圆点的成绩提高了，第三章还停在第六页。

这样的晚上，很多人都过过。学生在晚自习，上班族在周末想写个方案，退休的人想好好读一本早就买了的书，都可能在桌前对自己说同一句话：我要专注。

◆ 二、冻住的是「专注」这个样子，和那个举着手电的「我」

用随身三问的第一问：冻住了哪一维？

先看宾语。蒋亚军心里有一幅画：一个人低着头，一动不动，眼睛钉在书上，几个小时不抬头。这幅画就是他说的「专注」。它是一个现成的样子，一个S（显出来的样子），被他从别人身上、从考上了的同事的经验帖里摘下来，挂在自己面前，然后拿自己去对。每对一次，差一截；差一截，就画一道杠。

再看主语。「我要专注」这句话里，藏着一个看法：注意力是我手里的一支手电，我想照哪里就照哪里；照不准，是我手不稳，力气不够，要练。站上第194号《意识的奥秘：SDE解构》专门讲过这个老比方：心理学里常把注意说成一束聚光灯，照亮舞台上的少数内容。这本书提醒，提出这个比方的人自己也说剧场里没有一个小人在看，可是「舞台」「聚光灯」「观众」这些词一出现，就把一个装东西的容器、一个坐在里面掌灯的小人又带了进来〔第194号〕。第323号《意识，潜意识与无意识》讲胡塞尔时也转述过类似的比方：注意像一道光，照到哪儿哪儿就清楚；那本书转述胡塞尔卷「这道光是从『我』射出去的」这一句时，老老实实标了〔待核〕。比方本身没有错，错在我们把它当了真，以为真有一个现成的「我」，握着一支现成的手电。

这幅画里还藏着一层，是卷三要说的那一维。看进去的人，注意其实一直在走：前半句说了什么，后半句往哪里转，下一句怎么接上来，一步接一步，每一步都和上一步不同，这是 D，一串差异。「低头不动、几个小时不抬头」这幅画，却把这串一直在走的步子，说成了一个钉在原地的姿势，好像专注就是「一直那样待着」。于是蒋亚军量自己，量的不是这一句和下一句接上了没有，而是这一刻是不是还「钉」着。

两头都冻住了，就是第一章说的语法病：主语冻成一个掌灯人，宾语冻成一幅低头苦读的画。再加上第二章说的名词化，「他看书看进去了」这件正在发生的事，被说成「他有专注力」，成了一份私人财产。财产可以缺，缺了就要补，补的办法就是练、就是逼、就是交手机。用王德生的口述来说，一旦不明白这个属性是发生学、有它自己的发生机制，就会进入「主体努力虚妄症」。专注是这条口述最好认的一个例子，因为「专注力」这个词，几乎已经被说成了一块肌肉。

◆ 三、喊一声「专注」，就把「我」叫了回来

为什么无功而返？先看一件小事：蒋亚军每抬头看一眼便利贴，每在纸角画一道杠，都在做什么？

第194号有一章专讲「心流与受阻」，把这件事说得很清楚。人全神贯注做一件难度恰好的事时，时间感变了，平时那个时时打量自己的「我」不见了；一旦出了差错，「我」立刻回来：糟了，我……这本书把它压成一句话：「心流时『我』消失，受阻时『我』回来。」〔第194号〕按它的说法，这时侧重落在「正在做的事」上（它叫二号位），「我」（三号位）的分量降到很低；受阻那一下，侧重一步就换回到「我」身上，几乎是瞬间的。

把这句话对到蒋亚军的书桌上，就看出毛病在哪里了。「我现在专注吗？」这一问，本身就是把侧重从关键线路上拉回到「我」身上。他本想检查自己有没有专注，检查这个动作恰好打断了专注。每一道杠，都是他亲手造出来的一次受阻。便利贴贴得越醒目，他回到「我」的次数就越多。这就是这一章开头那个问题的答案：「我要专注」这句话本身，占住了注意。

再用三原理看。专注要发生，该打架的是哪两维？第194号讲心流的条件时给了一个很具体的读法：太容易，差异不够，人会走神；太难，失败频繁，每一次失败都把「我」拉起来——我不行，我做不到——于是「正在」被一次次打断；只有难度恰好，差异源源不断，失败又不至于频繁到把「我」叫回来，心流才出得来。换成本书的话：书里的差异（D，一步一步的不同）和人手里已有的东西、身边的场（E，缠在一起的场）要顶在一起，顶得恰到好处，才推得出那个S——看进去了。

蒋亚军那晚，第三章对他来说是哪一种？他是画施工图的，网络计划图里的箭线、节点，他白天天天见；书上那几段定义，他扫一眼就觉得「知道」，这是太容易；可一到计算总时差、自由时差，他又一头雾水，这是太难。整章在他那里，不是恰好，而是两头掉空。该顶的两维没有顶上，他就用意志去硬压第三维——硬让「专注」这个样子显出来。这正是本书说的被意志硬压了一维。

还有更伤人的一层。第194号把受阻分成两种：一种把人推开，一种把人拉回。失败之后，「我」抬起来，回写进去的若是「我不行」，下一回还没开始，人就已经在想「我又要搞砸了」；回写进去的若是「这一处该怎么改」，下一回「我」抬一下就落回去。差别在于说的是「我」还是「这件事」。书里说得干脆：这不是鼓励与打击的区别，是「说我」与「说这件事」的区别〔第194号〕。蒋亚军站在窗前那句「我这个人，就是专注力太差」，就是第一种回写。

它不长新的「我」，只把一个旧的「我」越冻越硬：第三章没有回写进去，「专注力差」倒回写进去了。这就是第三章说的不长「我」。

更麻烦的是，这种回写会自己加速。第二晚他还没翻开书，心里已经在等第一道杠出现；等，就是「我」提前抬了起来。第194号说的「人还没开始就已经在想我又要搞砸了」，就是这个样子。于是交手机、装软件、练盯圆点，一样比一样狠，狠的全是对「我」下手，书那一边始终没人去动。

◆ 四、专注是事情本身的吸引在显露

那么专注从哪里来？照三方程的第一条，S＝F(D,E)：显出来的样子，是差异序列和纠缠的场共同交出来的。专注这个样子，要问它是从什么样的「一步一步的不同」、什么样的「缠在一起的场」里显露出来的。

站上第242号《SDE好奇发生学》里有一个贯穿全书的人物，叫读经者，正好拿来看。读经者坐在桌边，书页上有几处不同颜色的标记，他在比较一段叙事里的两次选择，前面的理解被后文改了，他就翻回去重读。这时旁边有人告诉他，窗外来了一只少见的昆虫。消息很新鲜，查起来也容易，他却没有离开书页。

照一般的说法，这叫「专注力强，没被干扰」。第242号偏不这么看。它说，此处最值得解释的，不是外面的刺激为什么不够强，而是他手上的阅读已经怎样成立了：一段文字和另一段文字互相照亮，人物的处境和读者自己的问题连上了，一次修正又改变了下一步看哪里。分布、场、美三样都在这段阅读里运行，其中「美则显露为这种运行的吸引，使读者愿意继续处于其中」〔第242号〕。它还专门提醒：把这种不轻易转向说成「好奇心弱」，是评价倒置；没有新的好奇，并不等于没有丰富的发生。

这段话把专注翻了个面。不是一个专注的「我」把书钉住，是书里那条正在走的路有吸引，人被它拉着走。专注是被吸引的那一头显出来的样子。它的D，是一句一句往前走的差异——前半句说了什么，后半句往哪里转；它的E，是这段文字和读者自己的问题缠在了一起。两样一到，那个低头不动的样子自己就出来了，用不着谁去喊。

第323号把同一件事放进了日子里。它讲「看书就看书」：你一定有过这样的晚上，一页书从头看到尾，一个字没漏，翻页时发现什么都没进去——眼睛在走字，耳朵在听电视，脑子里在回放白天说错的那句话。它给的办法不是「用力看」，而是跟住书里的这一句：它前半句说了什么，后半句往哪里转，下一句怎么接上来。跟住了，这一页忽然变慢，也变清楚了。它还加了一句很要紧的提醒：「找一条，是把注意收过去，不是把别的条关掉。」〔第323号〕别的条关不掉，也不用关。

这句话正好戳中蒋亚军的做法。交手机、拦网页、贴便利贴，全是在「关别的条」。他以为专注是把世界清空，剩下自己和书对峙。可世界关不干净：抽屉里的手机关上了，脑子里的工地电话还在；手机交给了小卖部，小卖部老板的笑脸又冒出来了。关的力气越大，「关」这件事本身越占地方。

这里还要防一个反方向的误解：以为专注越多越好，最好一直专注。第194号在讲冥想的研究时给「专注就是好」打了一个补丁：专注是把侧重升上去，可升上去还要能降下来；只会升不会降的人，在需要接住下一处的时候会吃亏。它的例子很日常：争执中最容易错过对方递过来的台阶，正是因为上一句还被死死接着。专注不是一个越高越好的读数，是升得上、也放得下的那种来回。

还有一本站上书，从另一头说了同一件事。第212号《三视角方法论与实践应用》是在三视角（看出什么、当作什么、要什么）上讲的，它讲自己的第二方程时，用了一位姓孙的老师傅带徒弟验钢板的例子：徒弟看一块钢板，只看表面

平不平、尺寸对不对；孙师傅却一眼看出一道细纹。差别不在眼睛尖不尖，在于两人把这块板「当作」什么、「要」它什么——徒弟当作一块板，要的是今天检得过；孙师傅当作一个要装进压机、用很多年的零件，要的是十年不出事。这本书由此推出一条：想让一个人看出原来看不出的东西，别只让他「看仔细点」，要先改他当作什么、要什么。孙师傅带徒弟从不说「看仔细点」，他只说：「这块板，以后是要装在压机上的，一天压几千次。」

「看仔细点」和「我要专注」是同一类话：都是对着「我」下命令，要我把力气加大。孙师傅的那句话却是对着那块板说的，它改的是板在人心里的位置，眼睛的落点跟着就变了。蒋亚军把第三章当作「要考的一章」，要的是「今晚读完」；当作的和要的都是空的，书上那几行字自然留不住他。哪天他把关键线路当作「明年自己带的那个项目上，哪道工序拖一天就要整体延期」，要的是「到时候不被总包问住」，同一页纸，看出来的东西就不一样了。专注没有加，是那几行字在他那里的分量变了。

这也说明，专注里头的「我」并没有消失，只是不在命令的位置上。孙师傅的「当作」和「要」，是几十年回写出来的；第212号说，高手的那一眼，是无数次当作和要的回写出来的。一个人的专注能力，若真能说「长」，长的也是这个：哪些事在他那里有分量，哪些当作已经成了他的。这是一个慢慢长出来的「我」，不是一个先站在那里发号施令的「我」。

顺着这些，也就能看清手机为什么那么「抢注意」。第194号说，刷不完的短视频、永远差一点的关卡，提供的不是心流，是心流的外壳：差异不断，却几乎不需要能力，也几乎不回写；人从里面出来，常觉得什么也没剩下，因为确实什么也没写进去。所以手机不是从一个专注的「我」手里偷走了注意力，而是另一个场：它的差异更便宜，来得更快。拿意志去和它硬拼，是拿一个冻住的

「我」去和一个活着的场比力气，输是常态。要比，就得在书桌这一边也布一个活的场。

◆ 五、三条布场的路

药方照第五章的换问题来：不问「我怎样才能更专注」，问「看进去这件事，在什么条件下会自己出现」。下面三条路，都写清先动哪一维、再动哪一维。

第一条，先动D，再动E：把差异磨到「恰好」，再把它放进一段关系里。

蒋亚军的第三章，难在两头掉空。那就先别「读第三章」，把它改成一个刚好够得着的差异：去年真题里有两道算总时差的题，他做错了。今晚只做一件事：弄清自己是在哪一步和答案分岔的。这一下，书不再是一大片「知道」和「不懂」，而是一个具体的分岔口：前面哪一步是对的，哪一步开始走岔，岔在哪个数上。差异有了，难度落到恰好。

然后动E。设计院里有个同事也在考，两人约好，每周三午饭后，各给对方讲一道自己错过的题，讲不清楚就当场一起翻书。这不是监督，也不比谁学得多，只是让那道题从他一个人的抽屉，进到两个人之间。要讲给人听，书里的每一句就和「明天中午要说出口」缠在了一起，场就活了。S——看进去了——是这两步之后才显出来的。这是D→E→S。

第二条，先动E，再动D：先换场，不和场斗。

蒋亚军在出租屋里看书，床在身后，零食在桌角，手机在抽屉里，整间屋子都是「下班了」的场。他每晚的力气，有一大半花在和这间屋子较劲上。不如换一个本来就为看书搭起来的场：设计院楼下有一间资料室，晚上开到十点，里面坐着三四个加班看规范的人，桌上只有图集和书。他把书带过去，坐下来，这个场自己就在告诉他「这里是干这个的」。

资料室里那三四个人，他一个也不认识，也不跟他们说话，可他们在场这件事本身就是E的一部分。第194号讲「两个人的心流」时说，配合默契的两个人会有一种谁也不必开口的顺，两边的「正在」被缠进了同一条流里。资料室里的情形淡得多，算不上心流，却有一点同样的味道：别人翻页的声音、偶尔起身去查图集的脚步，都在说「这里的事是看书」。在出租屋里，他得一个人扛着整个「看书」的场；到了这里，场有一大半是别人替他撑着的。他省下来的那份力气，不用去「管住自己」，可以直接落到书上。

当然，换场不一定要换地方。出租屋不能不住，也可以把屋里的场重排：书桌挪到窗边，背对着床；桌上只留这一章、一支笔、一张草稿纸；零食搬进厨房的柜子。这些都不是给「我」立规矩，是让屋子换一句话说。第十一章讲自律时说过家里不囤零食，这里是同一个道理：与其每晚和桌角的薯片较劲，不如让薯片不在桌角。

场换了，再动D：每次只带一个问题去，写在书签上，比如「为什么关键线路上的总时差一定最小」。问题走通了，书签翻过来写下一个。D一环扣一环，S随着出来。这是E→D→S。

第三条，先动D，再回写S：走神了，说「这一处」，不说「我」。

不管场布得多好，走神还会有。第323号教人练「跟住一条」时说得很宽：发现自己被带走了，回来就是，被带走不算失败；两分钟里也许要回来二十次。蒋亚军要改的，是回来时心里那句话。以前是「我又走神了，我专注力太差」，这是回写「我」；以后换成「刚才是读到自由时差这里飘走的，这一句我没看懂」。后一句回写的是这件事的路标：下一回读到这里，他知道该停下来画一画图。这样一来，每一次走神都给书上添了一个记号，而不是给「我」添一道杠。

这一条看着小，却是三条路里最难的，因为「说我」是几十年的老习惯。小时候作业写不完，大人说的是「你怎么这么不专心」，没有人说「这道题你卡在第几步」。那句话听多了，就成了心里的默认值，一走神它就自己跳出来。要换，不靠决心，靠在纸上留一个固定的位置：草稿纸右边划一栏，不叫「走神记录」，叫「卡住的地方」，只许写书上的词，不许写「我」。一周下来，这一栏会变成一份很具体的清单，第三章哪几处是他真正没弄懂的，一目了然。原来画杠的那个角落，换成了一张路线图。

还可以加一条小规矩，照第194号说的「心流与抬头交替」：每走完一个问题，抬头一次，问一句「下一个问题是什么，值不值得今晚做」。抬头不是走神，是放下；放得下，下一次才升得上去。

三条路有个共同点：没有一条叫「用力」。力气没有省掉，只是从「管住自己」挪到了「布置书桌那一边」：磨差异、请人进来、换房间、写书签。这是本书的定位：不是不努力，是换努力的落点。

要补一句：如果一个人长期、在几乎所有事情上都集中不了注意，已经明显影响到工作和生活，那就不是布场能解决的事，去看医生。这一章说的「虚妄症」是比喻，不是诊断。

◆ 六、什么时候冻一下是对的

这一章不是说，专注这件事里什么都不能定、不能冻。

蒋亚军后来还是留着那张便利贴，只是上面的字换了。原来写「专注！」，是一道命令，命令的对象是「我」；现在写「今晚：为什么这两道题的总时差不一样？」，是一个问题，问题的对象是书。前者是锁在心里的冰：天天看，天天对，越看越硬。后者也是一块冰——一个定下来的问题，今晚不改了——可它是朝外放的，放在书和人之间，一旦答出来，它就化开，换成下一个。

再比如他和同事约好的「每周三午饭后」，这也是冻住的：时间定死，不讨价还价。这块冰放在两个人中间，一方想偷懒，另一方的那道题还等着他听，场会把冰托住，也会在需要的时候把它化开——哪周项目赶工，两人商量着挪一天，并不因此觉得「我又失败了」。

还有一种冻，是在真上考场的那一天。四个月后，蒋亚军坐进考场，三个小时，手机不在身边，监考老师在走动，时间一格一格往下掉。这时候他确实需要一些死规矩：先把会做的做完，一道题卡住超过五分钟就先跳；每做完一大题抬头看一眼钟。这些规矩是冻住的，临场不再商量。可它们不是在命令「我」专注，是事先替考场这个场排好了次序——先做什么，后做什么，卡住了往哪里走。这正是三号位里「场」那一项：连接、次序、结构。规矩是在平时几次模拟考里一点点磨出来的，放在考场里，它替人扛住慌乱；考完了，它就收起来，不必带回家对着自己天天念。

这正是第五个承重命题说的：冻住本身不是病，把冻住的当源头才是病。一个定下的时间、一个定下的问题、一个约好的人，都是可以放进场里的冰。「我必须专注」这句话，就算写成一百张便利贴，也只能锁在心里当发动机，越冻越硬。

最后一个小提醒，也是第242号的意思：别拿「一晚上看了几页」「坐了几个小时没动」去给自己打分。那些读数只能说明你坐了多久，说明不了这件事有没有在你这里发生。把读数拿来考核自己，等于又把「专注」冻成了一个样子，换了个刻度去对。

上一章说，越提醒自己耐心，人越急；这一章说的是它的近亲：越提醒自己专注，「我」越在场。两件事都是把一个正在发生的东西，冻成一个可以对着检查的样子。下一章要讲的「精益求精」，冻得更隐蔽，因为它往往披着一身手艺人的体面。

带 走 的 话

专注不是你把事情钉住，是事情把你拉住；别管住自己，去布置那件事。

小　账

冻住的是：一句接一句往前走的差异（D）被说成「低头不动」的样子，外加一个握着注意力手电的「我」；无功而返的样子：每查一次「我专注了吗」就造出一次受阻，越逼越把「我」叫回来，回写的是「我专注力差」。

布场一招：把一大章换成一个刚好够得着的问题，再把它带进一段关系或一个为它搭好的地方（D→E→S）；冰可以放在：写在书签上的今晚一个问题、和同伴约定的固定时间。

◆

15

第 15 章

我要精益求精

这一章的问题　一个人下定决心「这回要做到最好」，为什么常常做得比平时还差？精益求精若不是一种决心，它是在什么条件下长出来的？

◆ 一、老木匠的最后一只樟木箱

曾德厚七十岁，在湘潭乡下做了五十多年木匠，六十五岁那年把刨子挂上了墙。去年冬天，孙女定了今年国庆结婚。他放出话来：嫁妆里那只樟木箱，他亲手做。

儿子听了很高兴，特意去城里请人写了一幅字，裱好了挂在他的工棚里，四个大字：精益求精。

开春以后，他把存了八年的一段樟木锯开，画线、下料、开榫。往年做一只箱子，一个来月。这一回，他心里一直有句话：这是我这辈子最后一件大活，要做到最好，不能让人家说曾师傅老了。

于是事情慢了下来。箱盖的燕尾榫，他做了一副，对着光看，有一处缝比头发丝宽一点，拆了重做。第二副，缝是严了，可榫头的木纹走向他不满意，又拆。箱板刨了一遍又一遍，用手摸，用侧光照，总觉得哪里还有一点波浪。到了六月，箱子还是一堆板子，他的右手腕却肿了，夜里疼得翻身。

儿媳妇来看他，说：「爸，差不多就行了，人家城里买的箱子还是压板的呢。」他沉下脸，指了指墙上那四个字：「差不多？差不多能叫精益求精？」

到了八月，箱子总算合起来了。他自己却不满意：板子刨得太薄了一点，箱盖一按，有轻微的弹；第三副燕尾榫因为手腕不得劲，有一处是拿胶补的。他坐在箱子旁边，很久没说话，最后说了一句：「手不行了。」

这件事里，没有一个人偷懒。曾德厚比他年轻时任何一回都用力，可这只箱子，比不上他四十岁时随手做的那些。

◆ 二、冻住的是「最好」，还有一个不能丢脸的「我」

先用随身三问：冻住了哪一维？

宾语冻住了。「做到最好」是一个摆在前面的终点，一个完美的箱子已经在他心里了，他要做的只是去够着它。这是一个S（显出来的样子），而且是九宫里最高的那一层：真善美，也就是价值（S3）。可这个「最好」是谁定的？不是用箱子的人，不是樟木，也不是乡下的天气，是他自己心里那幅画。画是不动的，手和木头是动的，于是每一刀都在和画比差距。

站上第255号《SDE价值发生学》恰好讲过这个口气的毛病。它说，人们一说把事做好，就说「最多」：利润最多，效果最好；可「最多」先放好了一个终点，那是发现的口气，好像最好的答案早就在那里，等人去找。这本书偏要说「最少」：不放终点，只问这一段路走下来有没有不必要的损失，至于最后走到哪里，是在走的过程里发生出来的〔第255号〕。

主语也冻住了。「曾师傅老了」这句没人说出口的话，才是他每一刀背后的发动机。他做箱子，一半是在做箱子，一半是在证明一个「我」：那个手艺五十年不倒的曾德厚。这个「我」是现成的，是他想守住的一个形象。王德生说过：「所有关于主体性，即主体的属性，一旦你并不明白那个属性是发生学、有个发生机制，那么你就会进入『主体努力虚妄症』。」「精益求精」在这里就是这样

被冻住的：它从一件正在发生的事——一刨一刨地把误差压下去——被说成了一种品质，一种「我」该有的品质，挂到了墙上。

第二章讲过名词化，这里看得最清楚。村里人夸他，从来不说「曾师傅那扇门留缝留得好」，说的是「曾师傅是个讲究人」「曾师傅做事精」。一件一件做出来的事，被说成了一个人身上的东西。几十年里这句夸奖没什么害处，因为他每天都在做，做的事替这句话撑着。等他六十五岁挂了刨子，五年不做，事没有了，只剩下这句话，成了一份要守的财产。孙女结婚，正好给了他一个守财产的机会；守财产的人，最怕的就是缺，一点缝都成了缺。

墙上那四个字，和城里工厂门口拉的「追求卓越」横幅，是同一类东西。字没有错，错在它被挂在那里，当成了一个可以对着检查的目标。挂得越高，人越容易拿它来对自己：我够不够精？我是不是在差不多？

◆ 三、该打架的两样没打架，意志把第三样硬拉了上去

为什么无功而返？先听王德生关于精益求精的一段口述，原话是：

> **工匠精神＝D3（最优化：最小误差、最小冗余、最小亏损）与 E3（能量：内能、动能、势能）发生矛盾，激发 S3（真善美）慢慢走向极致——这是「精益求精」的发生学原理；D2 的六步法（猜想、执行、评估、反馈、修正、迭代）是它的发生路径；AI 时代，精益求精已不再是一种伦理道德，而将是人—AI 复合体的发生学。**

这段话里，精益求精是三原理的一个具体样子：两维打架，推动第三维。打架的两维，一边是D3，做事时要少走样、少浪费、少亏损；另一边是E3，手上、料里、人和事之间实际有的那股劲。第255号把这两样说成大白话：D3是「三个最少」——最少的走样、最少的浪费、最少的透支；E3是「三股劲」

——守的劲、推的劲、聚的劲，学名分别叫内能、动能、势能。它这一编只有一个式子：S3＝F(D3,E3)，价值是劲在三个最少的约束下被组织出来的样子〔第255号〕。

拿这个看曾德厚的半年，就看得出哪里断了。

D3那一边，他只盯住了一个最少：走样。缝要比头发丝还严，板要平得侧光照不出波浪。另外两个最少，他放下了。浪费：一副榫拆了又做，好好的樟木削成了刨花。透支：七十岁的手腕，被他当作二十岁的手腕用。第255号专门说过，三个最少是互相牵着的三角，偏向哪一样，另外两样就会吃亏；手艺好的人，不是把某一样做到极致，是在三样之间拿捏得刚好。它还说，最少走样不等于零走样，零走样做不到，硬去追反而带来别的损失；最少走样，是在这件事要的精度上不走样〔第255号〕。

E3那一边，他根本没去看。这只箱子的劲在哪里？守的劲：一段晾了八年的樟木，加上他五十年的手。推的劲：孙女要用它装东西，装什么、放在哪里、搬不搬家。聚的劲：一家人在婚礼上围着它，它把两家人拉到一起。这些劲是箱子真正的料。可曾德厚这半年，不问孙女要放什么，不问新房在几楼，他问的只有墙上的四个字。

两样都只剩了一半：D3只剩走样，E3只剩一个想证明自己的「我」。该打架的没打起来，他就拿意志硬往S3上拉，硬要一个「最好」显出来。这正是本书说的被意志硬压了一维。结果S是出了一点——那几副拆掉的榫头确实很严——可它们没有回写成一只更好的箱子，倒回写出了一句「手不行了」。第三章说的不长「我」，就是这个样子：短期有S，回写的却是一个被冻得更硬的旧「我」。

还有一层，是站上第236号《从六步到九步》说透的。这本书给精益求精下了一个很精确的定义：在一个给定的结构所定义的价值标准下，通过不断的迭代，把误差、冗余和损耗逐步逼近于零。它特别强调，「给定S结构」是前提，精益求精不是在真空中追求完美，什么算好、什么算精，都由这个结构里的标准来规定〔第236号〕。曾德厚的毛病，恰恰是把这个结构弄丢了：嫁妆箱子的标准，本该是这家人、这间新房、这几十年的用法；他换成了一个没有边的「最好」。没有边的精，是没法逼近的，只能越逼越远。

◆ 四、精益求精是怎样长出来的

那么，真的精益求精是从哪里来的？曾德厚自己身上就有答案，只是不在这只箱子上，在他十九岁那年。

那时候他刚出师，给邻村一户人家做了一对碗柜。柜门是他最得意的，严丝合缝。可湘潭的梅雨季一过，人家把柜子抬了回来：柜门胀住了，拉不开。他师傅蹲下来看了一眼，说了一句：「你做的是晴天的门。」

他后来很多年都记得这句话。那一对柜门，在晴天里是零走样的，可在这片土地上，它必须过梅雨。从那以后，他做门留缝，按季节留，按木料留，按放在堂屋还是灶屋留。留多少，是一年一年试出来的：冬天做的门留宽一点，夏天做的留窄一点；杉木和樟木不一样；朝北的屋子和朝南的不一样。几十年下来，他的门很少胀，也很少透风。

这才是精益求精的样子。拆开来看，正好是王德生那段口述里的三件事。

D3和E3打架：他想要门严（少走样），可湿气要让木头胀（土里的劲，第255号叫守的劲：木头要守住它自己的样子，要一直抵抗潮气）。两样一顶，门怎么留缝这个问题就被逼了出来。不是他想精，是这对矛盾逼着他精。

S3慢慢走向极致：一扇好门的样子，不是事先画好的，是在一次次的留缝里显出来的。「好」从「严」变成了「四季都开得动、都不透风」，这个好比十九岁时的那个好，高了一层。

六步法是路径：猜一个缝宽，做出来，看过一季，人家来说开不开得动，改，下一扇再试。第236号说，D2的前六步是一个问题求解的闭环，能在既有结构里不断逼近；它还特别分开了两样东西：迭代不是重复。重复是在同一水平上再跑一遍，迭代是每一轮都把精度推进一层，精益求精，不放过任何一个微小。大多数人跑了几轮，找到一个「够好」的办法，就把它固化下来，从此只是重复〔第236号〕。这本书还举过一个工匠调釉色的例子：调到够好就固化，永远发现不了异常；拒绝固化，把精度推到极致，那个怎么调都消不掉的色差，才显出它的意思来。第236号说得更细：每推进一层精度，就像换了一架新的显微镜，此前看不见的小问题会浮出来。曾德厚的门正是这样一层一层走过来的：先是发现梅雨会胀，学会了按季节留缝；缝留对了，又发现灶屋的门比堂屋的胀得厉害，因为灶屋有水汽和烟火；再往后，他发现同一块板，靠树心的那一边和靠树皮的那一边胀得也不一样，开料时就要把板翻个面。每一层发现，都是上一层做精了之后才看得见的。没有人一开始就知道这些，它们是被一扇扇门逼出来的。

曾德厚的缝，没有在十九岁那年固化成一个数，几十年都跟着天气和木头在走，这就是迭代。

这里的「我」在哪里？在结果那一头，不在发动机那一头。五十年的留缝回写进了他的手，长成了一个会看木头、会看天的曾德厚。这是一个长出来的「我」。今年春天，他却把这个长出来的「我」当作了源头，想用它去推动一只箱子：这就是本书说的，把冻住的当成源头。

第236号还有一句要紧的提醒，正好补在这里。它说精益求精是创造力的必要条件，不是充分条件：它的全部操作都发生在给定的结构之内，可以把这个结

构做到极致，却不包含「质疑这个结构本身该不该改」的机制；它能把误差一降再降，却不会问「我们是不是在优化一个错误的目标」〔第236号〕。这本书讲的是产业和文明，放到一只箱子上，意思一样朴素：在一个错的目标上精益求精，越精越偏。曾德厚今年的目标，是「证明我还行」，他在这个目标上确实精到了头发丝；可一只嫁妆箱子要的不是这个。十九岁那年，师傅一句「晴天的门」，替他换掉的正是目标本身——从「门要严」换成「门要过梅雨」。今年没有人替他说这句话，墙上倒挂着四个字，把那个错的目标钉得更牢了。

再看一眼站上第212号《三视角方法论与实践应用》。要先说明：第212号的「三原理」是在三视角（看出什么、当作什么、要什么）上讲的，不是本书用的 S、D、E 三原理（两维矛盾推动第三维），两者不能混成一件事。它的第三原理说：看到的和要的打架，就换一种当作、换一个场。那一章末尾留了一句很朴素的话：「看到的和要的一直打架，可能不是要更用力，是该换一个场了。」〔第212号〕曾德厚今年看到的，是一双七十岁的手；他要的，是四十岁时的精度。这一架打了半年，一直没变小。照这句话，该换的不是力气，是他把这只箱子当作什么。

◆ 五、三条布场的路

照第五章的办法，把问题换掉：不问「我怎样才能做到最好」，问「一只好箱子在什么条件下会自己长出来」。下面三条，写清先动哪一维、再动哪一维。

第一条，先动E，再动D3：先把用箱子的人请进来，让她来定「精」的边。

曾德厚该做的第一件事，不是画线，是坐下来问孙女：箱子放在哪儿？装什么？新房是租的还是买的，几年内搬不搬？这几句话，把箱子的劲找了回来：它要装冬天的棉被，放在卧室床尾，五年内可能要搬一次家。

劲一清楚，三个最少就有了边。装棉被，箱盖要经得起天天掀，合页那一处要最结实，这里一丝都不能走样；箱底不见人，用普通杉木就够，不必浪费樟木；要搬家，提手要牢，箱子不能太沉，板子不必太厚，也不能太薄。原来那个没有边的「最好」，被换成了一张有轻有重的单子：哪里要精到头发丝，哪里差半毫米没人在意。第255号说「桌腿差半毫米，没人坐得出来；桌面高了三厘米，老人天天吃饭都别扭」，就是这个意思。这是E→D→S：先找劲，再定约束，好箱子在后面显出来。

第二条，先动D2，再回到E：把「一次做到最好」拆成六步，让反馈进来。

曾德厚这半年的毛病之一，是整个过程里只有他一个人在评估：他自己猜，自己做，自己看，自己不满意，自己拆。六步法里的「反馈」那一步，是空的。

可以换个做法：箱盖的燕尾榫，先拿一段杉木边角料试做一副，不求严，求看清这双手今年能做到什么程度。做出来，叫来隔壁做了二十年家具的后生看一眼，也给孙女看一眼。他们说的不一定在行，可他们是这只箱子以后要见的人。改，再试一副，第三副才上樟木。这一条里最难的，是「评估」和「反馈」那两步要从他自己手里让出去一部分。五十年的老师傅，让一个后生来评他的榫，脸上是挂不住的。可这正是这一步的用处：他的眼睛太熟了，熟到只看得见那幅画，看不见这只箱子。后生看了，说的也许是「曾师傅，这个榫比我们厂里机器开的还严，用不着再拆了」。这一句话，比墙上的四个字更接近一只嫁妆箱子要的精度。反馈不是来挑错的，是来给「精」划边的：告诉他哪里已经够了，哪里还差。

这样，每一次拆，拆的都是一段边角料，不是那段存了八年的樟木；每一次改，都有一句外面的话垫着。这是D→E→S，六步法第一次真正走全了。

第三条，人—AI复合体：让工具接手一部分，人守两头。

王德生那段口述的最后一句是：AI 时代，精益求精「将是人—AI 复合体的发生学」。放到一个七十岁的乡下木匠身上，它不必是什么高深的东西。曾德厚的外孙给他手机里装了个能对话的AI助手，又从网上买了个十几块钱的木材湿度计。以前靠手摸、靠看天估计的木料干湿，现在湿度计一戳就是一个数；开料尺寸、要几块板，他口头说给手机，它列出一张下料单，他再拿粉笔在板子上核一遍。

第236号对AI时代的分工有一句话：人在两头，AI在中间。它的意思是，AI接下中间那一大段反复的执行和计算，人守住两头——一头是什么值得做，一头是什么结果可信〔第236号〕。曾德厚的两头，一头是「这只箱子是给谁的、要它做什么」，一头是「这道榫合上去，我信不信它能用三十年」。中间算尺寸、测湿度、列单子，不必再全靠一双七十岁的眼睛和手。这样省下来的劲，不是让他偷懒，是让他不透支：第255号的第三个最少，在一个老人身上，首先就是这双手。

这里也要防一个反方向的坑。工具进来以后，最容易发生的事，是「最好」换了个地方住下：以前对着墙上的四个字，现在对着湿度计上的小数点。含水率十二点三，他想要十二，于是又晾了一个月；下料单上的尺寸精到零点一毫米，他就拿卡尺一块一块去追。这还是那个没有边的「最好」，只是刻度更细了。第236号说人守两头，守的那一头里就有一句：什么结果可信，精到哪里为止。工具给的数越细，这一头越要人来守。曾德厚该问的不是「能不能再准一点」，而是「这只箱子要准到哪里」。这句话机器替他说不了，得从孙女那张单子里来。

还有一处是人—AI复合体最容易被忽略的：反馈。以前他一个人做，一个人看，好坏全凭自己心里那幅画；现在他把一副试做的榫拍了照，发到家里的群里，外孙回一句「这个角好像歪了」，孙女回一句「爷爷别太累」。这几句话不在行，却把他从那幅画里拉回到一家人中间。工具的用处，不只是算得准，也是

让这件事从一个人的工棚，接回到一个场里。第二十七章还会专门讲人—AI复合体里的「我要」，这里只先记一笔：工具接手的若是中间那段算和测，人就有余力守两头；工具若只是把「我要最好」放大成更细的刻度，那就只是同一种病换了一身新衣服。

精不精，在这里就不再是一种他要守住的品德，而是他和湿度计、和手机、和来看榫头的后生、和用箱子的孙女一起长出来的东西。那四个字从墙上下来了，落进了一个场里。

◆ 六、什么时候冻一下是对的

这一章不是说，做手艺的人什么都不能定死。

曾德厚这行里，有大量冻住的东西：墨线一弹，就照着线锯，不在半路改主意；榫头的公差，一代代传下来，有个大概的数；他自己的规矩，傍晚收工、一周歇一天。这些冰，都是对的，因为它们放在场里：墨线是弹给锯子和徒弟看的，公差是给下一个接手的人留的，收工的规矩是替明天的手留着劲。第255号写它书里那个木匠时，也是这样：上午做不能出错的活，下午做手熟的活，傍晚雷打不动收工，说手艺是一辈子的事，一年累垮了，后面三十年谁来做——这就是把「最少透支」冻成了一条日常规矩。

最后，曾德厚和孙女商量出来的那张单子——哪几处要精、哪几处不必——也是一块冰。它写在一张纸上，压在工棚的刨台下，一家人都看过。它不会一直不变：哪天孙女说箱子要放到阳台上，单子就要改。可在改之前，它挡住了那个没有边的「最好」，也挡住了一个想证明自己的「我」。

还有一块冰，是日子。国庆婚礼，这是死的，挪不动。很多人把截止日期当成压力，其实它也是一种约束：它替「最少透支」和「最少浪费」说话，告诉人不能无限地拆了重做。曾德厚这半年的问题，不是日子太紧，而是他没把日子当

约束用，当成了一道考他的关；直到八月，才被日子逼着把箱子合上，合得很仓促。若从开春就把日子放进那张单子里——几月下料、几月开榫、几月上漆，留出一个月的余地——这块冰就会替他挡住「再拆一次」的念头。

再看墙上那幅「精益求精」。它可以挂着，只是要换个看法：不是对着它检查自己够不够精，而是把它当作一句提醒——这一回，该打架的两样，找到了没有？

这就是第五个承重命题：冻住本身不是病，把冻住的当源头才是病。一张写给用的人看的单子、一根弹在木头上的墨线，都是放进场里的冰，到时候会化；一句「这是我最后一件大活，不能丢脸」，锁在心里当发动机，只会越冻越硬，直到冻进那只疼了一夏天的手腕里。

第十三章说耐心，第十四章说专注，这一章说精益求精，三者冻住的都是「做」的那一维：一个过程，被说成了一个可以拿来对照的样子。下一章起，书转到关系上去，从「我要爱他」讲起，冻住的将是人与人之间那个「间」。

还要补一句：曾德厚最后那只箱子，在婚礼上很体面，孙女很喜欢。不满意的只有他自己。他满意不了，是因为那半年里，他对着的一直是墙上那四个字，而不是这一家人。

带 走 的 话

精益求精不是一颗想做到最好的心，是约束和劲顶在一起、一轮一轮磨出来的；先找到要顶的那两样，别先找那个不肯丢脸的我。

小　账

冻住的是：一个没有边的「最好」（S3），加上一个不能丢脸的「我」；无功而返的样子：只盯走样，不顾浪费和透支，拆了又做，手腕肿了，回写的是「手不行了」。

布场一招：先问用的人要它做什么，按用法给精度划出轻重，再让反馈和工具进来（E→D→S，人在两头、工具在中间）；冰可以放在：一张一家人都看过的精度单子、一根弹在木头上的墨线、傍晚收工的规矩。



卷　四

关系之病：冻住 E（「我要对人那样」）

导　语

前三卷说的「我要」，冻的都还在自己身上：卷二冻住样子，卷三冻住做法。到了这一卷，冻的东西伸到了别人那里。「我要爱他」「我要善良」「我要原谅」「我要感恩」「我要负责任」，每一句都有一个对面的人，可这个人在句子里只站在宾语的位置上，像一块等着被浇灌的地。

全书说的 E，是「缠在一起的场」（特征纠缠）。关系是最典型的 E：它不在我这边，也不在你那边，在两个人之间。把关系说成「我要对你怎样」，就是把一个两人一起长的东西，硬收回成一方发出的东西。冻住的是间，用力的却只有一头。

这一卷五章，讲五种这样的冻法。每一章的药方都差不多：不是对人更用力，而是把力气放回那个「间」里去。

16

第 16 章

我要爱他

这一章的问题　一个人下定决心「我要好好爱她」，按着清单一项项做到了，对方却说「我觉得像在被你运营」。用心是真的，为什么爱没有长出来？爱到底是谁发出的？

◆ 一、一份恋爱需求文档

罗晓峰二十九岁，在深圳一家互联网公司做产品经理。他和女朋友苏禾在一起一年半。去年冬天两人吵过一次大架，苏禾说他「心里根本没有我」，哭着回了自己的出租屋。

晓峰那一晚没睡。第二天早上，他做了一件很像他会做的事：新建了一个文档，标题叫《好好爱她》。

文档分三栏。第一栏是「每日」：早安、晚安、午饭时问一句吃了什么。第二栏是「每周」：至少一次约会，地点轮换，不能总去同一家店。第三栏是「每月与节点」：纪念日、生日、情人节、她的经期，提前三天在日历里设提醒；每月一个小惊喜，预算五百以内。文档末尾还有一行加粗的字：**她说话时放下手机。**

他是认真的。接下来的两个月，这份文档执行得几乎没有漏洞。早安晚安一天不落，约会换了八家店，纪念日的花提前一天就订好了。同事笑他，他说：「做产品要有需求文档，谈恋爱也一样，用户体验要稳定。」

第三个月的一个周六，两人在一家新开的日料店吃饭。菜很好，晓峰按文档放下了手机，认真地问她这周累不累。苏禾看着他，忽然说：「你对我真的很好。可我老觉得，我是在被你运营。」

晓峰愣住了。他把这句话想了一整个周末，越想越委屈：我哪一条没做到？我比以前用心多了。要是这还不够，我还要怎么爱？

这一章就从这句委屈开始。晓峰没有不用心，清单上每一条也都是好事。问题不在他做得不够，在他把爱放错了地方：他以为爱是他这一头发出去的东西，发得越准、越稳，对面收到的就越多。可是苏禾说的「被运营」，恰恰是在说：这里只有一头在动。

◆ 二、冻住的是「间」：爱被说成一方的库存

先用随身三问的第一问：冻住了哪一维？

「我要爱她」这句话，主语是我，宾语是她，「爱」是从我出发、落到她身上的一个动作。照这个语法，爱就成了我手里的一样东西：我有，就给；给得不够，就是我的爱不够；不够，就要补。全书第二章说过名词化的那条路：形容词变成名词，名词变成财产，财产可以缺，缺了就补，补就是努力。爱是走这条路走得最顺的一个词。「他有爱心」「她很会爱人」「我的爱给了你」，说着说着，爱就成了一个人身上的存货。

作者的口述说，凡是不明白某个属性有一个发生机制，就会进入「主体努力虚妄症」。爱这个属性的发生机制，恰恰不在任何一个人身上。

站上第 316 号《主体间性的发生学入门》专讲这件事。那本书问：「我知道你也是一个自己，你也知道我是」，这个彼此认得的「间」是怎么来的？它给的画面是一条河：「「间」不是两岸之间的空地，是那条河。」〔第316号〕不是

先有两个站好的人，再架一座桥过去；是先有水，水一路冲，把两岸冲了出来，岸有了形，又反过来引着水往哪里拐。

把这幅画放到晓峰身上，就看得出他冻住的是哪一维。他把自己当成一岸，把苏禾当成另一岸，把爱当成桥，那份文档就是施工图纸：每天几根钢梁，每周几块桥面板，节点上加固。桥修得越来越结实，河却没有在流。苏禾感觉到的「被运营」，就是她站在对岸，看着一座桥一节一节伸过来，可两人之间并没有水。

所以这一章说的冻住，冻的是 E，缠在一起的那个场。场本来是两个人一来一回、一起长的；「我要爱她」把它收回到一方手里，变成一个单向的输出计划。冻住之后，场里只剩一个人的差异在走，另一个人的差异进不来。

顺带说一句，按清单做好妈妈，是同一种冻法。不少新手妈妈手边有一张表：几个月该抬头、该翻身、该叫人，每天几分钟亲子阅读、几分钟抚触。第 316 号在导读里特意声明「这不是一本育儿书」，书里有一句话却正好落在这张表上：一个说完话从来没人接的孩子，「缺的不一定是被爱，缺的可能是一拍」〔第316号〕，一句话说完，有人在那里等着。清单上的分钟数可以一分不少，那一拍却不在清单上。

◆ 三、为什么无功而返：只有一头在动，矛盾起不来

再用三原理诊断。全书的说法是：S、D、E 里某两维发生矛盾，产生推动第三维改变的动力。

一段关系里，爱的样子（S）要改变、要长，靠的通常是两样东西顶在一起：一样是两个人一来一回的差异（D），这一次你这样说、我那样接，下一次又不一样；一样是两个人已经缠出来的场（E），习惯、默契、旧伤、共同的日

子。新的差异撞上旧的场，旧的场接不住，就逼着两个人长出一个新的相处样子。吵架、误会、和好，都是这个过程。

晓峰的文档做了一件事：把 D 固定住了。每天的早安晚安、每周的约会、每月的惊喜，都是他这一头预先排好的序列。苏禾的差异，比如这一周她其实想一个人待着，那一次她想吃的是楼下的炒粉而不是新开的日料，都撞不进这条序列，因为序列不是为接她而设的，是为证明他的用心而设的。D 被意志焊死，就顶不动 E；顶不动，S 也就长不出来。两个月里，爱的样子一点没变，只是被执行得越来越熟练。

还有一层更隐蔽。站上第 241 号《我和我们》讲爱的那一章，开头就说：亲密关系常从一种强烈的「认出」开始，可「若爱只指向那个已经被认出的形象，变化便容易被体验为背叛」〔第241号〕。晓峰的文档里，苏禾也是被冻住的：文档是照他心里那个苏禾写的，喜欢花、喜欢新店、喜欢被记住纪念日。这个苏禾是一年半以前认出来的。真实的苏禾在变：工作换了组，最近累，对热闹的店开始烦。文档越精确，就越是在服务一个已经不在的人。

那本书接着有一句话，说得很硬：「我们却不能要求一个活着的人以不再发生来证明忠诚。」〔第241号〕晓峰当然没有这样要求过苏禾。可一份照着旧形象写死的清单，等于在悄悄这样要求：请你保持我认识你时的样子，这样我的爱就能准确地落到你身上。

再往深一层看，晓峰那一晚为什么非写文档不可？因为吵架那天苏禾说的是「你心里根本没有我」。这句话他听成了一个判决：我的爱不够。爱既然是我身上的存货，不够就要补货；补货就要有计划，有计划就要有文档。从「她觉得被冷落」到「我要好好爱她」，中间只隔了一个名词化。如果他当时听到的是另一句话，「我们之间最近有点堵」，他要做的事就完全不同：不是补自己的库存，是去看那条河哪里淤住了。

同一句「心里没有我」，听成「我缺爱」，人就去咬牙；听成「间里堵了」，人就去疏通。前一种听法让一个人扛起全部，后一种听法让两个人一起找原因。前一种越用力，对面越被动；后一种哪怕一开始笨手笨脚，对面也有地方伸手。

这就是本书说的「无功而返」在关系里的样子。不是没有结果，结果都在：花送到了，约会去了，手机放下了。可是一样东西没发生：没有回写。两个月以后，两个人之间的场和两个月以前一样，甚至更薄了，因为苏禾开始觉得，自己那些不在清单上的部分，在这段关系里没有地方放。

◆ 四、爱怎样发生：河是一来一回冲出来的

那么，爱的显露从哪里来？用三方程说，爱的样子（S）＝F（一来一回的差异 D，两人之间缠出的场 E）。两样都不在任何一个人手里。

先说 D。第 316 号写失谐与修复的那一章，讲了一个很平常的周六：一对年轻夫妻在厨房吵了一架，丈夫走到阳台上；过了一阵，妻子也去了，把孩子扔掉又捡回来的一只小袜子放在栏杆上，说了一句不相干的话，声音比刚才低了一半；两个人并排望着楼下遛狗的人，过了一会儿，一个说「早上，是我不对」，一个说「我也不该用那个口气」。那本书由此下了第一个判断：「走偏不等于坏掉，走偏是相处的常态。」〔第316号〕要紧的不是不走偏，是走偏以后有没有一条走回来的路。它还说，修复「是一个很小的动作，不一定是一场长谈」〔第316号〕：一个递碗的手势，一句「我不是这个意思」。

这就是爱的差异序列：不是一方排好的节目单，是失谐、修复、再失谐、再修复。每一次修复都改一点场。这条序列只能两个人一起走，因为每一步都要看对面上一步是怎么走的。

再说 E。第 316 号把「间」分成三层，正好就是全书说的三号位：分布（共存、影响、关系：谁和谁挨着，谁牵动谁）、场（连接、次序、结构：先后怎么排，线怎么接上）、美（统一、多样、和谐：不同的东西放在一起，还能不能成立）。它强调三层不是台阶，是一起加厚的。修复的时候，它说大概是「反着走」：吵架之后先失去的是关系，后是影响，共存还在，两个人还在同一个屋子里；修复就从共存开始，一句话落到对方身上，一个小动作被接住，然后关系才回来。场这一层，它说修复的核心是把次序接回来：「你说，我听完，我再说」，第一个「听完」常常就是修复开始的地方。这个「反着走」的次序，那本书自己标作推断、待验，这里只当一个观察来用。

拿这三层去看晓峰的文档，就看出它全是在一头使劲：早安晚安是他发出的连接，约会是他排好的次序，惊喜是他设计的统一。三层里，没有一处是留给苏禾来改的。爱的场需要两个人一起加厚，他一个人加，加出来的只是他自己那一岸。

第 241 号还有一个提醒，可以拿来校准「爱的样子」。它说，真正改善的迹象，不只是争执次数减少；有些关系过去很少争执，是因为一方从未表达不同需要，等他说出来了，短期摩擦反而增加，却可能是更真实关系的开始。那本书的结论是：「表面和谐不能独占对爱的定义。」〔第241号〕晓峰那两个月，两个人一次没吵，这正是他觉得委屈的地方。可是一次没吵，也可能只是苏禾的差异一直没有地方放。日料店那一句「被运营」，是她第一次把不一样说出来。按清单的眼光，这是一次事故；按河的眼光，这是两个月来水第一次动了。

第 110 号《主体性的典范革命》用双人跳舞打过一个比方，本书只回指不重讲：不能说哪一方厉害，只能说「这一对厉害」〔第110号〕。爱也是这样。「我很爱她」这句话，严格说是说不通的；说得通的只有「我们之间，爱长出来了」，或者「我们之间，最近长得不好」。

站上第 301 号《我是道路、真理、生命》读福音书里的一句话，也落在这个位置上。那句话是「我赐给你们一条新命令，乃是叫你们彼此相爱；我怎样爱你们，你们也要怎样相爱」。第 301 号的读法是：叫人相爱不是新话，律法里早有「要爱人如己」，新在后半句，「以前的尺子是自己，这一回尺子换成了他自己走过的样子」〔第301号〕。这里只取它作文本上的一个对照，不涉及信仰判断：「爱人如己」的尺子在我这里，量的是我对你；「我怎样爱你们」的尺子是一段已经走过的路，量的是来回走过的样子。前一把尺子容易被冻成清单，后一把尺子本身就是一条差异序列。

第 301 号还特别注意到马可福音里一个次序：一个年轻人来问永生，「耶稣看着他，就爱他」，然后才说出那句最难听的话。那本书的读法是：先「看着」，再「爱」。拿来对照晓峰，他的文档里有「她说话时放下手机」，这一条最接近「看着」。可他放下手机，是为了执行这一条，眼睛看的仍然是清单，不是对面这个今晚有点累的人。

有人会反问：说爱是两个人之间长出来的，那么一方病倒了、老了、说不出话了，不能再「一来一回」，爱是不是就没了？第 241 号专门有一节讲这件事，题目就叫「爱也发生在不能回报的时候」。它说，爱可以包含对贡献的珍惜，却不能完全用贡献交换来说明；照顾一个无法回报的人，仍然有深刻的意义，因为这个具体的生命和他的发生史，已经进入了共同生活。它同时说，不能以爱的无条件为名，要求照护者无限承担，照护者也需要休息和外部支持。

这一节正好帮我们把「间」说准。间不是一笔你来我往的账，不是你给一次、我还一次。卧床的老人只能握一下手、看一眼，这一握一看也是差异；几十年的共同日子沉在场里，也还在缠着。河不一定每天都涨，枯水期的河床也还是河。反过来，晓峰那两个月的清单，每天都在「给」，河却是干的。可见间的厚

薄，不看一方给了多少，看两头之间还有没有来回，场里还有没有可以被改写的地方。

◆ 五、布场：把力气放回河里

药方照第五章的换问题来。不问「我怎样才能更爱她」，问「爱在什么条件下会在我们之间自己长出来」。答案从咬牙变成布场。下面三条路，都写清先动哪一维。

第一条路，先动场（E→D→S）：留出一段不设计的共同时间。 第 241 号说「时间同样是爱的发生条件」〔第241号〕，关系需要共同时间，也需要分别度过的时间，没有适合所有人的固定比例；它举过一个例子：一方开始写作，另一方感到被忽略，「问题可能并非作品本身，而是原有共同时间无声消失」〔第241号〕。晓峰和苏禾的问题，也是共同时间被换成了「约会」。约会是被策划的时间，策划者只有一个人。布场的第一招，是每周留一个下午，不订店，不安排，只约定在一起：一起去菜市场，一起把阳台的花盆换了土，一起什么也不做。场先松下来，两个人的差异才有地方冒出来。第 241 号说，一起准备一顿饭、照看一个孩子，这样的共同活动会让抽象的判断接受具体的反馈：在屏幕上设计的关心，只有进入实际相处，才知道合不合适。

第二条路，先动差异（D→E→S）：从对方的一次不一样开始。 下一次苏禾说「这周好累」，不去对照文档里的应答，先做第 316 号说的那件事：听完。听完以后，接住她这一句里和平时不一样的地方，问一句「哪件事最累」，然后跟着她的话走，不往自己准备好的话题上拐。一次两次，场里的次序就变了：从他排、她接，变成她说、他接。这个变化不大，可它是双向的第一步。

第三条路，先动已经冻住的样子（S→D→E）：把清单交出去。 文档已经在那里了，不必删。把它拿给苏禾看，说一句实话：「我怕自己做得不好，写了

这个。你看看哪些你根本不在乎，哪些是你想要但我没写的。」清单原本是他一个人的显露，交出去，就变成了两个人之间的一次差异：她会笑，会划掉几条，会加上一条他想不到的。这一步做完，清单从「我对你」变成了「我们的」，场就被改写了。

怎么知道河在流？不用打分，也不用另立一张新清单，看三件小事就够：吵完以后，是不是一次比一次走回来得快一点；对方说出一个你没想到的需要时，你的第一反应是「我没做到」，还是「原来如此」；一起做一件事时，有没有出现过谁也没有提前想到、两个人都觉得好的安排。这三件事，第一件看的是修复，第二件看的是差异能不能进来，第三件看的是新样子有没有从间里长出来。三件都不在任何一个人的手里，所以它们才是爱的读数。

还有一种做法要单独说一句，因为晓峰这样的人特别容易走上去：让 AI 来帮忙爱。早安晚安让它起草，纪念日的情话让它润色，吵架之后让它分析「她到底想要什么」，再生成一段最合适的回复。这些都不是坏事，整理自己的念头、把话说得更清楚，都可能让下一次相处好一些。第 241 号谈到伴侣间的争执时说，一个人可以请自己的智能体帮忙辨认对方最有力的理由，但不能假装这就等于真正听见了对方：「模拟可以为相遇做准备，不能取消相遇。」〔第241号〕它还说，流畅的长文容易让当事人躲在生成的语言后面，答不出最简单的问题：这一句究竟是不是你的意思。晓峰的文档已经是一份写给自己的需求文档；如果再交给机器去执行，河就离得更远了。准备可以交出去，相遇交不出去。

三条路有一个共同点：力气没有少用，只是用的地方换了。不是往对岸多送几根钢梁，而是往两人之间放水。

◆ 六、什么时候冻一下是对的

说到这里，容易读歪成「爱不用承诺，跟着感觉走」。本书的第五条承重命题说的是另一回事：冻住本身不是病，把冻住的当源头才是病。

婚礼上的誓言就是一块冰。「无论顺境逆境」，这是把未来很多年的差异，提前冻成一句话。可这块冰不是锁在一个人心里的，它是当着双方、当着亲友说出来的，说给对方听，也让众人听见。冰放在场里，场里的每一个人都会在以后的日子里，用各自的方式把它化开一点：父母会提醒，朋友会打趣，两个人吵架时会想起来。这样的冰，越到后来越不像冰，像河床。

纪念日的提醒也是一块冰。设在自己手机里，到点了照办，它就是发动机，越用越硬；设在两个人共用的日历里，提前一周两个人商量怎么过，今年也许就在家吃一碗面，它就放进了场里。

养孩子的人也有一块常见的冰：「我要做个好妈妈」。这句话锁在心里，就会变成上面说的那张分钟表，每天对照，做不到就自责。可同样的意思，也可以放进场里：和丈夫说好，周末早上谁陪孩子吃早饭；和老人说好，哪些事听老人的、哪些事先商量。冰还是那块冰，「我想把这个孩子带好」，只是它不再是一个人深夜里的发动机，而成了几个人之间一份可以修改的约定。约定会被打破，打破了就再商量，这本身就是一次失谐与修复。

第 316 号谈修复时留了一个分寸，这里照搬：说走偏是常态，是说不必为每一次走偏自责；但「有些失谐是真伤人的」〔第316号〕，日常的小失谐和小修复，和真正伤人的事不能放在一起。如果一段关系里有的是长期的伤害，那要的不是更会布场，而是先保护自己，去找身边可靠的人和专业的帮助。

晓峰后来有没有删掉那份文档，这里不替他写结局。只说一件事：那天在日料店，苏禾说完「被运营」，如果他问的不是「我哪里没做到」，而是「那你现在想吃什么」，这个晚上就已经是另一个晚上了。

回头看，晓峰的文档其实是上一章那种病换了一个对象：把「精益求精」用到了爱上。上一章说，精益求精的发生要靠最优化和能量真的顶在一起，而口号式的「追求卓越」只是一个人对着标准使劲。晓峰对着的标准，是他心里的「好男友」；他越打磨，越精确，离那个会变、会累、会想吃炒粉的苏禾越远。做产品可以对着需求文档迭代，因为文档背后有成千上万个用户在反馈；恋爱里的文档只有一个作者，没有另一头的反馈进来，迭代就只是自己跟自己较劲。

本卷接下来还要讲善良、原谅、感恩、负责任。它们和爱一样，都是两个人之间的事被说成了一个人的事。下一章先讲最容易被说成私有财产的一个：善良。

带走的话

爱不是我发给你的，是我们之间冲出来的一条河；往对岸修桥修得再好，也不如往中间放一点水。

小　账

冻住的是：两人之间的场（E）被收回成一方的输出清单，对方的差异进不来；无功而返的样子：每一条都做到了，对方却说「像在被你运营」。

布场一招：留一段不设计的共同时间，先听完对方的一次不一样；冰可以放在：说给对方、也说给众人听的承诺，两个人共用的日历。

◆

17

第 17 章

我要善良

这一章的问题　一个人一辈子提醒自己「要做个好人」，有求必应，从不拒绝，到头来却累得不想见人。善良明明是好东西，为什么越使劲越累？善到底是一个人身上的品质，还是别的什么？

◆ 一、裁缝铺里的那把钥匙

钟美玲在湘潭老街开裁缝铺，开了二十多年。铺子不大，一台缝纫机，一张裁衣板，墙上挂着十几件等人来取的衣服。

老街上的人都说她心好。谁家裤脚要改短，拿过来，她量一下就改，收个五块钱，熟人干脆不收。上学的孩子校服扣子掉了，跑进来，她顺手就钉上。隔壁卖米粉的夫妻回乡下，把店门钥匙放在她这里；对面楼上的老太太去医院复查，把每天要吃的药交给她，让她到点了上楼提醒一声。她抽屉里有一个铁皮盒子，装着七八把别人家的钥匙，每一把都拴着一小块布条，布条上用划粉写着名字。

她从小听母亲说：「做人要善良，吃亏是福。」这句话她记了一辈子。

去年腊月是裁缝铺最忙的时候，家家要做过年的衣服。有一天晚上九点多，她还在赶一件棉袄。对面的老太太打电话来，说降压药好像不够了，问她明天能不能顺路去药店带一盒。她说好。挂了电话，米粉店的老板娘又来敲门，说孩子明天开家长会，校服裤子短了，能不能今晚放一放裤脚。她说好。

那天她做到夜里一点。关灯的时候，她坐在缝纫机前，忽然一点也不想动。第二天早上，她去药店的路上，心里冒出一句话，把自己吓了一跳：「我是不是欠了这条街的？」

她马上又骂自己：这么想不对，人家是信得过你。可是这个念头压下去了，第二天又冒出来。她开始害怕接电话，听到铺子门口有脚步声，心就往下一沉。有一次一个老街坊来改大衣，她嘴上说着「好的好的」，手里拿着划粉，却半天画不下去。

她对丈夫说：「我是不是变坏了？以前帮人是高兴的，现在帮人跟还债一样。」

这一章就从这句话开始。钟美玲没有变坏。她做的每一件事都是善事，现在也还在做。变了的不是她的心，是善在她身上的样子：从一件在街坊之间流来流去的事，变成了她一个人扛着的一笔债。

◆ 二、冻住的是「善」：一个人身上的存货

先问随身三问的第一问：冻住了哪一维？

「我要善良」，和上一章的「我要爱他」是同一个语法：主语是我，善良是我身上的一种品质，我要守住它，最好还要多一点。这个说法太顺口了，以至于几乎没有人怀疑它。我们夸人说「他是个好人」，骂人说「这人心坏」，好像善恶是装在人身上的两种东西，好人里面装善，坏人里面装恶。

站上第 271 号《耶稣之善》整本书就在拆这个画面。它的副题是「从固有属性论到 SDE 三律丰满运行的价值发生学」。开头一章它就说，称一个人为善，是把多次发生的生命过程「收束成一个稳定的称谓」；称谓让交往成为可能，可称谓一旦稳了，就容易遮住它赖以成立的过程，于是我们习惯说，他这样做，因

为他本来就善，至于行动怎样发生、谁进入了他的生活、什么支持让承担得以持续，都被放到善的定义之外去了。第二章的题目干脆就叫「善不是隐藏属性」。

这本书很小心，它不否认稳定的品格。一个人经过长久的实践，形成了可靠的怜悯倾向，这种稳定有现实价值。它反对的，是用一个脱离关系、脱离运行的「隐藏名词」，把能力、倾向、具体实现、价值定义这四件事一起包办掉。

钟美玲身上冻住的，正是这个「隐藏名词」〔第271号〕。「我是个善良的人」这句话，在她那里不是对过去二十年的一个描述，而是一个必须维持的身份。身份是存货，存货要保住：今天拒绝了一次，存货就少了一点；少了，人就不是好人了。所以每一个请求来了，她面对的都不是「这件事我能不能做、该不该做」，而是「我还是不是好人」。

听一听老街上的人是怎么说她的，就能看见这个名词是怎样长出来的。最早，人们说的是一件件事：「美玲帮我把裤脚改了」「美玲替我收了钥匙」。这些是动词，是一次次发生。说多了，就变成了形容词：「美玲人好」。再说多了，变成了名词，变成她的身份：「美玲是个好人」「美玲最善良」。全书第二章讲过这条路：发生被说成属性，属性被说成财产，财产可以缺，缺了就要补。街坊们夸她的时候，每一句都是真心的；可每一句真心的夸奖，都在把她往那块招牌里多推一步。等到她自己也开始用这块招牌来量自己，「我今天还配不配得上这个名声」，善就从街上收进了她的心里。

这里没有坏人。夸她的人没有错，她信了也没有错。错只错在一个语法上的小转弯：把「她做了一件好事」说成了「她是一个好人」，再把「她是一个好人」当成了她必须一直交出去的东西。

作者的口述说，凡是不明白某个属性有发生机制，就会进入「主体努力虚妄症」。善良就是这样一个属性。冻住它的方式，就是把它从街坊之间收回来，锁进一个人的心里，再当发动机用。

◆ 三、为什么无功而返：三律被一个身份压住了

那么，善从哪里来，又是怎样被压住的？站上两本书从同一个方向给了答案：善是意义三律运行出来的。

第 217 号《价值发生论》是这条思路的早期版本，书里的说法是：「真善美不是评价，是生成的三种力。」〔第217号〕三律运行，生出三种力：真力维持一个结构不脱轨，善力让路径协同、加速，美力让人愿意留下。在那本书里，善力是由自由律运行生出来的。它举的例子很日常：一个理论让人顿悟，一种制度让大家省力，一次鼓励让一个人重新振作，都是善的样子。善不是一个人身上的标签，是「结构互相促进的能力」〔第217号〕。

拿这个眼光看钟美玲早年的善，就看得出它为什么是高兴的：她改一条裤脚，街坊第二天穿着去喝喜酒，回来跟她讲谁谁夸了这条裤子；她替人收钥匙，人家从乡下带一袋新米给她。善在街坊之间流动，一次帮忙激发一次回应，回应又改了两家的关系。这就是善力：路径在协同，在加速。

第 217 号接着专门写了一节「善的异化」，几乎就是在写钟美玲后来的样子。它说善被异化成了一种「好人焦虑」，逻辑是这样的：你曾经为他人考虑，以后就「必须继续」；你曾经表现善良，就「没有资格」表达愤怒；你曾经牺牲自己，就「不该再要求什么」。于是行善不再是选择，变成了「无权退出的自我监狱」〔第217号〕。它列的表现，面对请托不敢拒绝、关系里不敢设边界、一开口表达自己就内疚，钟美玲样样都有。

用三律来诊断，三条律一条一条被堵住了。

自由律被堵住了。第 217 号说，异化的善切断的首先是自由律：善良的人不被允许选择退出，不被允许表达不满，不被允许设计新的相处方式，只能「维持旧有和平」。钟美玲面对每一个请求只有一个答案，「好」；一个只有一个答案的选择，就不是选择。

幸福律被堵住了。善本来是有张力、有转换、有释放的：人家有难处，这是张力；你帮了，难处化开，两家都松一口气，这是释放。钟美玲现在只有张力，没有释放。帮完了，她不觉得松，只觉得又过了一关。第 217 号说，如果行善只是不断忍耐，结构里的矛盾一直释放不了，「幸福就永远无法发生」〔第217号〕。

创造律也被堵住了。她的善良本来是一个活的样子：对这家这样，对那家那样，有时候帮，有时候不帮，有时候帮一半。现在被冻成一个模板：好人就是有求必应。第 217 号描述过一种「道德型好人」的样本，内心的话是：「我总是在照顾别人，但没人问过我需不需要被照顾。」「我没有说过『不』，但我已经累了。」〔第217号〕那本书的判断是，这种人的善良已经不是互动中生出来的张力协调，而成了一套被赞许的「伦理剧本」。

三条律都堵住了，她手里只剩下一样东西：意志。意志去压住疲惫，压住委屈，压住那句「我是不是欠了这条街的」。用全书的话说，这是用意志硬压住了一维，把该有的矛盾按了下去。矛盾按下去，不是没了，是沉在下面变成内耗。所以她越善良越累，越累越怕自己不善良，越怕越要善良。这就是这一章的「无功而返」：善事一件一件都做了，善的味道却没了。

◆ 四、善怎样发生：从一个人的品质到一条路上的过程

那么，善的显露（S）到底从哪里来？用三方程说：善的样子＝F（一串具体的差异 D，人与人之间缠在一起的场 E）。第 271 号把这一句写成一个工作假

说：S_3（善）＝F（D，E），并特意说明这是研究假说，函数记号标的是研究方向，不是已经测定的数学模型〔第271号〕。本书照这个分寸用它。

先说 D。第 271 号举过一个思想实验，很能说明问题：甲和乙都把一笔钱交给处境困难的人。甲先问对方需要什么，不公开自己的身份，也不附加条件；乙要求受助的人当众承认低人一等，还拿以后的支持来要挟。只看钱从一只手到另一只手的那一秒，两个人几乎一样；看整个过程，一个是帮助，一个是羞辱。善不在那一秒的动作里，在动作前后那一串差异里：问了没有，听了没有，对方能不能说不，后来怎么样了。

再说 E。同一样东西，放在不同的场里，意思完全不一样。第 271 号说，财物在一种纠缠里是保障生活的资源，在另一种纠缠里可能是控制对方的手段。钟美玲帮人放裤脚，在早年的街坊关系里，是一次你来我往；在后来的场里，这件事变成了「她反正会答应」。动作没变，场变了，善的样子就变了。

第 301 号《我是道路、真理、生命》读路加福音里好撒马利亚人的故事，读出了善在一条路上怎样走全。一个人被强盗打个半死丢在路边，祭司和利未人都看见了，都从那边过去了；一个撒马利亚人停了下来。第 301 号把这个人的动作拆开看：他「看见他就动了慈心」，这是心里的一动；他上前用油和酒倒在伤处、包裹好、扶上牲口、带到店里照应，这是人和人之间；第二天他拿出二钱银子交给店主，说「你且照应他；此外所费用的，我回来必还你」，这是一笔说得清的账。那本书的话是：怜悯不停在心里一动，也不停在扶上牲口，「它走到店主的柜台前，变成了一笔说得清的钱」。这里只把它当文本来读，不作信仰判断。

更要紧的是故事怎样被问出来的。律法师问的是「谁是我的邻舍」，第 301 号说，主语是「我」，邻舍是被量的对象，像一道定义题：圈子划到哪里，圈里的人我去爱。故事讲完，问回去的却是「这三个人哪一个是落在强盗手中的邻舍

呢」。邻舍「成了一个要去做出来的位置」〔第301号〕：不是先划好圈子再看谁在圈里，是在路上，在那个受伤的人跟前，谁停下来，谁就成了他的邻舍。

这个翻转，正好就是本章要说的事。「我要善良」是律法师的问法：善是我的一个属性，我来看看该对谁行善。故事的问法是：善是路上的一个位置，是一串动作在两个人之间做出来的。

第 271 号读同一个故事，还多看到一处，和钟美玲关系最大：撒马利亚人没有独自留在路边，把伤者一直照顾到痊愈，他是把人交给了旅店和店主，借他们继续照护。那本书说，这里可以读出「分担与接续」的意思，善的持续需要资源和别人的合作；帮助的人不会因为不能承担无限的责任就缺少爱〔第271号〕。故事里最有名的善人，也没有一个人扛。

第 271 号还有一个好用的办法，叫「反事实删除检验」：把一个称作「善」的东西留着，把和它连着的过程一项一项删掉，看还剩下多少内容。删掉受伤的人，救助还剩什么？删掉受害者的声音，只留下宽恕者的宣言，那宽恕是不是已经被权力占用了？那本书说，这是概念上的思想操作，用来暴露一个定义依赖什么。

拿它来删钟美玲的善，就很清楚。删掉街坊的请求，她的善还剩什么？剩一句「我是个善良的人」。删掉街坊的回应，那碗米粉、那句道谢，善还剩什么？剩一串只出不进的动作。删掉她自己的疲惫，善还剩什么？剩一个不会累的模范，可这个模范不是她。每删一项，「善」就空一块；全部删完，剩下的那句「我是好人」几乎什么也说不出。这说明她一直在守的那个东西，本来就不住在她身上，住在那一串人和事的来往里。

那么，一个人身上就没有稳定的善了吗？有，只是它的稳定不是那种稳定。第 271 号讨论「反对善行竞赛」时说，稳定不是在所有地方机械地重复一个动

作，而是在不同条件下保持值得信赖的方向：面对需要食物的人给食物，面对需要倾听的人停止说教，面对自己处理不了的危险就去找人帮忙。这些动作各不相同，却可能一起构成关怀的稳定。钟美玲早年的善就是这种稳定：这家帮裤脚，那家只出个主意，忙不过来就说下回。后来的「有求必应」看起来更稳，其实是把方向的稳，换成了动作的僵。

◆ 五、布场：让善回到街上去流

药方照第五章，换一个问题。不问「我怎样才能一直善良下去」，问「善在什么条件下会在这条街上自己发生」。三条路，各自写清先动哪一维。

第一条路，先动场（E→D→S）：把一个人的岗位，变成几个人的轮替。第 271 号在讨论邻舍伦理时说得很清楚：如果每次需要都靠最有同情心的同一个人承担，长期就可能「奖励旁观并耗竭愿意回应者」；分工、轮替、稳定的资源、清楚的交接，「不是热情的替代品，而是让热情无需以自我毁灭维持的条件」〔第271号〕。它还说，如果每次都只催促已经疲惫的好心人再往前一步，就会让善的发生建立在这个人的耗竭之上。钟美玲抽屉里的七八把钥匙，就是一个人的岗位。布场的第一招，是把对面老太太的药交给三家：她、米粉店、老太太楼下的邻居，各管一个星期，写在一张纸上贴在老太太门后。钥匙盒子也可以挪到街口那家日夜开门的小超市一半。场改了，同样的善事就从一个人的负担，变回几家人之间的来往。

第二条路，先动差异（D→S→E）：在「好」和「不」之间，加一个第三种回答。　钟美玲只有一个答案，所以她的差异序列是死的。布场不是叫她学会冷冰冰地说「不」，而是加一些中间的回答：「今晚不行，明天中午可以」；「裤脚我放，你把裤子拆好线送过来」；「药我这周带不了，你问问楼下小周」。每一个这样的回答，都是一次小小的不一样，对方要跟着调整，两家的场就跟着改

一点。第 271 号说过，能力和责任相关，但不能简单化为「有能力就必须承接所有需要」，否则能力越强的人越没有生存边界〔第271号〕。第三种回答，就是把边界放进来往里，而不是放在心里硬撑。

第三条路，先动已经冻住的样子（S→E→D）：让「好人」这块招牌被人看见是累的。 钟美玲最难开口的，是告诉别人她累了，因为「好人不该累」。第 271 号有一句话专门说这种处境：若共同体把疲惫解释为信仰不足，再把继续消耗当作唯一补救，就会把善的语言变成榨取的工具〔第271号〕。把这句话换成老街上的话，就是：别人说「美玲最好了」，她自己也信了，这块招牌就成了吃人的东西。她可以在铺子里贴一张小纸条：「腊月赶工，改衣请提前三天，急件见谅。」这张纸条把她的累说了出来，说给整条街听。街坊们会调整，会体谅，有人还会说「你也歇歇」。招牌没摘，可它从一块要她一个人扛的匾，变成了一块大家一起看着的牌子。

这三条路有一个容易被误用的地方，第 271 号也提醒过：能力不是行动者「随口一句『我不能』」就能完全决定的〔第271号〕。人可能低估自己的能力，也可能因为怕失去便利，把所有代价都说成不可能。所以第三种回答不是推托的借口。米粉店孩子明天开家长会，今晚裤脚非放不可，而她手头的棉袄可以晚一天交，那这一晚就该放。布场不是为了让人少做善事，是为了让该做的善事有人接得住，也让做善事的人明天还做得动。分寸在场里商量，不在心里硬判。

还有一个小动作，可以和三条路同时做：把收到的回应也认真收下。米粉店老板娘塞过来的一碗粉，老太太孙子来道谢的那句话，过去她都摆手说「不用不用」。不收，善就是单向的，只出不进；收下了，善才回到两家之间流。第 217 号把善力说成「激发」，激发是要有回声的。

这些布法里，没有一条是要钟美玲「更善良」，也没有一条是要她「不善良」。力气还是那么多，换的是落点：从「守住我是好人」，挪到「这条街上的

事怎样有人接」。第 217 号把善重新定义为在互动中「做出结构上可协调的事」〔第217号〕，说的就是这个落点。一个人咬牙能守住的只是一个身份；能被协调的，是几家人之间的来往。

◆ 六、什么时候冻一下是对的

这一章不是在劝人少做好事。第五条承重命题说：冻住本身不是病，把冻住的当源头才是病。

「做人要善良」这句话，本身就是一块冰。它是钟美玲的母亲交给她的，把几代人在乡里乡亲之间摸索出来的相处经验，冻成了一句话。这块冰是有用的：孩子还不会判断的时候，先有这一句，碰到别人有难处，不至于转身就走。

问题在于冰放在哪里。锁在心里当发动机，它就成了「好人焦虑」：每一次请求都是一次考试，考不过就不是好人。放在场里，它就会慢慢化开：一家人吃饭时讲一讲今天帮了谁、为什么帮、哪件事其实不该接，孩子听着，就学会了善不是有求必应，是看清楚了再伸手；街坊之间立个小规矩，谁家老人要人照看，大家排个表，这句话就从一个人的誓言，变成了一条街的习惯。

第 301 号读过福音书里两句并排的话：「人点灯，不放在斗底下，是放在灯台上」，和「不可将善事行在人的面前，故意叫他们看见」。那本书的读法是：灯要放在灯台上，可不是为了让人看灯；善事要做，可不是为了让人看见自己，「前一句防的是躲，后一句防的是显」〔第301号〕。借这个读法说钟美玲：她的毛病不在显摆，她从不张扬；她的毛病在另一头，把「好人」这盏灯看得太重，重到灯本身成了要守的东西。灯是为了照路的，路照亮了，人走过去了，灯亮不亮在谁手里，其实不要紧。

还要说一句分寸。有的人长期处在别人的过度索取里，累到吃不下、睡不着、对什么都提不起劲，这已经不是布场能解决的事。真的长期睡不好、长期低

落，去看医生；被人长期利用、甚至伤害，先找可靠的人和正式的渠道保护自己。本书说的「善良之累」，是日常生活里的累，不是要人把一切伤害都揽在「善」字底下。

钟美玲后来有没有贴那张纸条，这里不替她编。可以设想的是：腊月过去，开春以后，她在铺子里改着一条裤脚，对面的老太太自己下楼来取药，说楼下的小周这周管她，问美玲今天累不累。那一刻，善不在钟美玲身上，也不在老太太身上，在两个人之间那一来一回里。

上一章说，爱不是一方发出的，是两个人之间冲出来的河。这一章说的是同一件事的另一面：善不是一个人守着的存货，是一条街上流来流去的水。存货要守，越守越重；水要流，流起来才是活的。下一章要讲的原谅，是这条河被伤口堵住以后的事：一句「我应该原谅他」，为什么怎么也按不下去。

带走的话

善不是我身上要守住的一块招牌，是人和人之间一来一回做出来的位置；一个人扛着的善会变成债，几个人一起接着的善才是活的。

小　账

冻住的是：善被收回成一个人身上的身份（「我是好人」），创造律、自由律、幸福律都被这个身份压住；无功而返的样子：善事一件不少，人却越做越累，帮人像还债。

布场一招：把一个人的岗位变成几家人的轮替，在「好」和「不」之间加一个第三种回答；冰可以放在：饭桌上讲一讲今天帮了谁，一条街排出来的照看表。

◆

18

第 18 章

我要原谅

这一章的问题　人家已经道歉了，我也说了「没事」，为什么心里那口气就是下不去？「我应该原谅」这句话，为什么越念越原谅不了？

上一章讲善良：刻意去做一个好人，人会累，因为善不是一样揣在身上的东西，是三律在关系里运行得丰满时显出来的样子。原谅比善良更难，它总是跟在一次受委屈后面来。善良可以是平常日子里的事，原谅却必定先有一道口子。这一章只讲日常里的口子：被冤枉一回，被当众说了一句重话，约好的事被人放了鸽子。伤害很重的事，不在本章的范围里，也不该拿本章的办法去套。

◆ 一、一块真丝料子

还是老街裁缝铺的钟美玲。她铺子墙上挂着等人来取的衣服，每件衣服上别一张小纸条，写着名字和日子，这个习惯她守了二十多年。

那年秋天，一位老主顾拿来一块真丝料子，藕荷色的，说女儿要订婚，做一件改良旗袍。这位老主顾住在老街另一头，在钟美玲这里做了十几年衣服，过年还送过她一篮橘子。

旗袍做好那天，铺里正好有两个人在等改裤脚。老主顾把旗袍提起来对着门口的光看了半天，脸色变了：「美玲，这颜色不对呀，料子也薄了。我那块是厚的。你是不是把我的料子换了？」

钟美玲愣住了。她解释，料子就是那一块，裁下来的边角还在抽屉里，可以拿出来对。老主顾没有看边角，说了句「算了，我也不跟你计较」，付了一半的钱，把旗袍拿走了。当天晚上，老街的微信群里多了一句话，没有点名：「做衣服还是要留个心眼，好料子拿出去，回来就不是那块了。」

三天以后，老主顾在自家柜子里翻出了那块厚料子。原来她买过两块，一块在别家买的，一块在布市场买的，拿错了。她给钟美玲发了一条微信：「美玲，是我搞错了，料子在柜子里，不好意思哈。」后面跟着补齐的钱，还有一个红包。

钟美玲回了四个字：「没事没事。」红包她没收，退了回去。

事情到这里，按说就结束了。人家认了错，钱补了，还给了红包。街坊邻居，抬头不见低头见，再计较就是小气。钟美玲也是这么跟自己说的：我要原谅她，我应该原谅她。

可是接下来的两个星期，她发现自己做不到。老主顾从铺子门口走过，她踩缝纫机的脚会停一下。晚上躺下，脑子里会自己演一遍那天的场面，演到「你是不是把我的料子换了」那一句，就开始替自己补台词：我当时应该把抽屉拉开，当着那两个人的面对给她看。群里那句话一直挂着，没有人撤，也没有人解释。

最让她难受的，倒是另一件事：她开始骂自己。「人家都道歉了，你还记着，你怎么这么小心眼？」原谅没有成，又添了一层对自己的不满。「我要原谅」本来是要把一件事放下，结果成了她每天的第二份活。

（顺带一句：像钟美玲这样夜里翻来覆去，一阵子是常有的；要是长期睡不好、长期低落，去看医生，这一条比本书的任何道理都要紧。）

◆ 二、冻住的是什么：一笔账、一个开关、一条二选一

用随身三问的第一问来看：冻住了哪一维？

王德生说过一句话，本书在第二章就立下了：「所有关于主体性，即主体的属性，一旦你并不明白那个属性是发生学、有个发生机制，那么你就会进入『主体努力虚妄症』。」原谅也是一种被说成属性的东西。我们说一个人「大度」「心宽」「不记仇」，好像原谅是他身上揣着的一样本事，掏出来用一下就成。钟美玲对自己的责备正是从这里来的：别人能原谅，我不能，说明我缺这样东西，缺了就得补，补就是咬牙。

但仔细看，「我要原谅」这句话里冻住的不止一样东西。

第一，对方被冻成了一笔账。那位老主顾，十几年的熟客，送过橘子，在钟美玲心里本来是一个活的人，有很多面。可是自从那天起，她在钟美玲心里只剩下一面：冤枉我的人。站上第 301 号《我是道路、真理、生命》在讲饶恕的时候，用一笔借出去的钱讲过两条路：一条是把人当成一笔账，一条是把账当成没有过。钟美玲眼下走的是第一条，而她想用「我要原谅」把自己硬拽到第二条上去。

第二，原谅被冻成了一个开关。「我原谅你了」，说出口就该生效，从此心里干干净净。按了开关灯不亮，就怪开关的人手上没劲。

第三，关系被冻成了一条二选一：要么回到从前，跟以前一样亲；要么从此断了，见面不打招呼。钟美玲觉得自己既然原谅了，就该回到从前；回不到从前，就说明没原谅。

这三样冻住的都在 E 这一维，也就是关系、场、缠在一起的那一面。对方是关系里的一端，原谅是关系里的一个事件，「从前」是关系原来的形状。它们本来都在动，被一句「我要原谅」拦腰冻住了。

日常语言还给这种冻住备好了一个现成的箱子，叫「记仇」。第 110 号《主体性的典范革命》在讲传导率的时候，专门点过这个词：一个受了委屈的人被补了一次，他心里对「这地方对我公平」的判断没变，旧范式就把这叫「不知感恩」「记仇」，又是两个收纳词〔第110号〕。所谓收纳词，就是把一件没有弄明白的事装进一个现成的箱子，箱子上贴一张「这人就这样」的标签。钟美玲骂自己小心眼，就是把自己装进了这个箱子。箱子一盖，里面到底哪一段没有传过去，就再也看不见了。

◆ 三、为什么按不下去：外面动了，里面没跟

原谅为什么不是一按就成？要用第 110 号卷五的一把尺来量。

第 110 号讲悔改的时候说，一个人的三号位（分布、场、美：跟谁亲、做事的先后、合不合拍）不是一份，是三份，在三界各显一份。现实界的那一份，是实际和谁来往、实际怎样做事；自我界的那一份，是心里把谁放近放远、心里的先后次序、觉得什么是对的好的；理念界的那一份，是自己信的那套东西里事物怎样排布。所谓悔改，就是现实界被约束之后，改变传进自我界、再传进理念界，最后回写到现实界。传得进去叫悔改，传不进去叫累犯，只在美这一项上动叫后悔。

第 110 号讲的是犯了错的那一方。本书把同一张图翻过来，借给被冒犯的这一方用——这是本书的延伸，第 110 号没有这样说。翻过来以后，原谅也是一次传导：现实界先有了一点改变（对方认了错，事实被纠正），这个改变传进自我界（心里重新给她排位置），再传进理念界（自己信的那套关于街坊、关于手艺、关于信用的次序重新排好），最后回写到现实界（再见面时，手不停，单子照接）。

拿这张图看钟美玲，就看得见卡在哪里了。

现实界确实动了一点：钱补了，错认了。可是动的只是料子这一项。那天真正伤到她的，不止是料子，是当着两个外人的那一句，和群里挂着的那一句。对一个开了二十多年铺子的手艺人来说，「换料子」三个字碰到的是她理念界里最硬的那一块：手艺人靠的是清白。微信里那句「不好意思哈」，碰都没碰到这一块。群里那句话还挂着，等于现实界里那道口子还开着。

第 282 号《情商的本体论革命》里有一个很准的例子：一次家庭争执因道歉而结束，现实界里争执的声音停了，可理念界里「我的话仍然没有位置」的那个联系还在运行，自我界也没有同步改变；如果只看现场是否恢复安静，就会把一次停顿当成三界全部完成。那本书把这叫「三界不同步」，并且说，不能用事实得到纠正，就推定所有相关张力已经释放。钟美玲的处境正是这样：料子的事实纠正了，被当众冤枉的那份张力没有地方去。

再用三原理看一遍。三原理说，S、D、E 中某两维发生矛盾，就产生推动第三维改变的动力。钟美玲身上，本来有一对现成的矛盾：E 这边，她和这位老主顾还在一条街上，还要做街坊，还有共同的熟人和那个群；S 这边，她心里显出来的是「冤」。这两样顶着，本该推着 D 动起来——也就是推出一串新的、不同的来回：去说一句，对方回一句，群里补一句，下一次交料子换一个做法。

可是「我要原谅」做了一件事：它用意志把 S 压下去了。「没事没事」四个字，就是把心里的冤按住，摆出一副已经放下的样子。S 被压平了，和 E 之间的矛盾就转到了地下，推动 D 的那股劲也跟着没了。于是现实里什么新的来回都没有发生，只剩她一个人夜里在脑子里演戏。演戏也是 D，可那是锁在心里的 D，一遍遍原地打转，不进场。

第 110 号还有一句话，正好可以借过来解释她夜里的那口气。它说悔改时的内疚「是重排时的摩擦」，摩擦是真的，但摩擦不是内容〔第110号〕。第 110 号这句话说的是犯错一方的反省；把它翻到原谅这一边，同样是本书的延伸：那

口气、那股委屈，也可以看成重排时的摩擦，说明里面有东西要重新排。钟美玲做的，是去磨这股摩擦，想把它磨没；可摩擦磨没了，重排也不会因此发生。第282号说得更直接：道歉被接受，与全部信任恢复，不是一回事，两者能够共存，不需要用「既然原谅就不能再有任何感觉」来压平三界不同步。

这就是「我要原谅」无功而返的样子：外面说了「没事」，里面一样没动；还多出一份对自己的责备。

◆ 四、原谅是怎样长出来的

那么原谅到底是什么？照三方程，S＝F(D,E)：原谅这个「显出来的样子」，是从一串差异（D）在一个缠在一起的场（E）里显露出来的。

原谅的S是什么样子？不是心里「一点感觉都没有了」。更像是这样：她再从门口过，脚不停了；脑子里不再自动演那场戏；她来做衣服，接得下，也拒得了；提起那件事，能说出来，不用咬牙。这几样，就是钟美玲自我界的三号位重新排过以后，在现实界显出来的样子——分布（她在心里放回哪个位置）、场（见了她先做什么）、美（她的话还会不会扎一下）。

这个S从哪些D里来？从一串很小的、不同的来回里来。第316号《主体间性的发生学入门》专门写过一章「失谐与修复」，有两个看法对原谅极有用。一个是：人与人之间对不上，是常态，不是例外；要紧的不是从不走偏，是走偏以后怎样走回来。另一个是：修复往往是一个很小的动作，不一定是一场长谈——一杯茶，一句「我不是这个意思」，一只捡回来的袜子。那本书还有一句：先动的那一个，并没有认输，他只是把次序接回来的第一步走了〔第316号〕。

这个S又在什么E里长？在老街这个场里：那条街，那个群，那几个等改裤脚的人，以后还要来来往往的日子。原谅不是钟美玲一个人在心里完成的，它要在这个场里找到落脚的地方。场里那道口子不合上，心里就没有地方放。

第 316 号还给了一个次序。它说分布这一层有三个小词：共存、影响、关系——同在一处，互相带动，彼此预期。吵过以后，人先丢的往往是关系，其次是影响，共存还在（还在同一条街上）；修复大致是反着走：先是还在一处，再是一句话落到对方身上，然后关系才回来。那本书把这个反着走标作待验，本书也照样只当一个观察来用。用在钟美玲身上，就是：别指望一步跳回「十几年的老熟客」，先从「还在一条街上、话能落到对方身上」开始。

第 301 号用那笔借出去的钱讲到最后，给了第三条路。借钱的那个人没有把对方钉在账上，也没有把账当成没有过；他约对方吃了一碗面，把难处说了，也把还钱的日子写下来，还补了一句：你后来不接我电话，这一样比钱更伤人。那本书的结论是：「原谅是不把那个人钉在那笔账上」〔第301号〕；说清楚，是不把那笔账当成没有过，两样都要。

所以原谅不是一个开关，是一次传导。它需要现实界里真有一点东西变了，需要自我界有时间重新排，需要理念界里那块最硬的地方被碰到，最后还需要回到现实界里显出来。哪一段没走，就卡在哪一段。下面这张表，把「口头原谅」和原谅分开：

三号位	口头原谅（只在嘴上动）	原谅（三界都动了）
分布：跟谁亲	嘴上说「没事」，心里把她推到最远	心里给她一个新位置，不一定是原来那个
场：先做什么	见了她先僵住，夜里先演戏	见了先打招呼，该接单接单
美：合不合拍	她一开口就扎一下	她的话不再自动扎人，提起旧事能平平地说

这张表借的是第 110 号区分后悔与悔改的办法：后悔只在一项上动，悔改是三项都动。原谅也一样，嘴上的那一项先动了不算数，要三项都有动静，才是原谅显出来了。

还有一件事，常被「我要原谅」漏掉：传导要时间。第 110 号讲奖惩为什么效力会随时间递减，说的是一个很朴素的道理：传导需要时间，而现实界的改变会先于传导消失；如果在外面的改变消失之前，里面还没来得及跟上，那一次就白动了。它举的是刑期、奖金，说短的约束传导天然低，不是因为轻，是因为时间不够传。

第 110 号讲的是追责一方的奖惩；把这个道理借到原谅上，是本书接着往下推的，不是第 110 号的原话。借过来，就看得见「没事没事」的另一个毛病：它太快了。微信一来，四个字一回，红包一退，现实界那一点改变就算用完了。对方心安了，不会再来；群里的人早忘了；料子的事翻篇了。外面的改变一次性烧完，里面才刚开始重排，后面就再没有外面的东西可以接着往里传。钟美玲后来那两个星期的难受，有一半是这个原因：外面已经没有动静，里面还在等。

所以本书不说「原谅要趁早」，也不说「原谅要慢慢来」，说的是另一件事：让外面的改变别一次用完。一句话可以分两次说，一个补救可以分两步做；今天回一句「收到了」，过几天当面再说那一句要紧的。外面的动静一点一点来，里面才跟得上。

这也解释了街坊间一个常见的现象：吵过架的两家，往往不是哪天坐下来谈开的，而是过年时互相端了一碗菜、孩子考学时互相问了一声，三五回下来，就又走动了。没有哪一回是「原谅了」的那一回，每一回都给里面送进去一点东西。

◆ 五、布场：从哪一维先动手

药方不是「再努力原谅一点」，是把问题换掉。不问「我怎样才能原谅她」，改问「原谅在什么条件下会自己出现」。下面三条路，都写清先动哪一维、再动哪一维。

第一条路，D→E→S：先说一句具体的话，让场里有了新次序，原谅再显出来。

钟美玲要说的，不是「你冤枉我」，也不是「没事」，而是那件真正卡住的事。第 241 号《我和我们》里有一个很像的例子：一位妻子吵架后对伴侣说，我最难受的不是那道菜，而是我提出建议时你好像没有听见。这句话把一团委屈变成了一件可以回应的事。钟美玲也可以去说一句：「料子的事过去了。我难受的是那天当着两个客人说，还有群里那句话。」

这一句就是一个 D，一步不同。它落到场里，对方就有了可以回应的地方：她可以在群里补一句「上回是我拿错了料子，美玲的手艺我信得过」。这一补，现实界那道口子才真正合上，理念界里「手艺人的清白」才被碰到。到这一步，钟美玲不用再去「努力原谅」，原谅有了落脚的地方，会自己往外显。对方不补呢？那也是一个信息：说明这一段传不过去，卡在对方那里，不在钟美玲的心胸上。她可以不再骂自己小心眼。

第二条路，E→D→S：先调分布，给关系一个新的距离，再让小来回慢慢走。

第 282 号说过，有时一方愿意继续来往，却暂时不愿意像从前那样亲近，这种有限的距离可以是新的共存方式，不必被当成关系失败。钟美玲不必逼自己一步回到「过年送橘子」的亲热。她可以先把距离放在一个具体的地方：老主顾来改个裤脚、钉个扣子，照接；大件的、贵料子的单，先缓一缓。下一次见面，最好落在有别人在、事情很具体的场里——量尺寸、谈价钱、约日子，话都是实打实的，不容易滑到旧事上去。

距离调好了，D 才有地方走：一次裤脚改得好，对方说一句「还是你改得服帖」；一次取衣服，两人聊两句天气。第 316 号说的那种小修复，就是在这样的

来回里一次一次攒起来的。攒到某一天，钟美玲发现自己听见她的声音，手没有停——原谅已经显出来了，不是哪一天决定的。

第三条路，S→D→E：先承认心里显出来的东西，再改夜里的那个次序，最后才动关系。

钟美玲眼下最先要改的，是对自己的那一层责备。心里的冤是真的显露，是S，不必压。她可以跟一个老姐妹把这件事完整地说一遍，说到「换料子」三个字为什么扎得这么深——说出来，冤就不再是一团雾，成了一件有来路的事。然后改那个夜里的次序：不再每晚演一遍戏，而是把要说的那一句话写下来，定一个日子去说。原地打转的 D，换成了往外走的 D。到这一步，关系那一维才开始有动的可能。

三条路先动的维不同，落点都一样：把原谅从「我心里的一个按钮」，挪到「我们这条街上的一串来回」。

◆ 六、什么时候冻一下是对的

说到这里，容易误会成：原谅就是别记账，什么都放开。不是的。

第 301 号在讲「七十个七次」的时候，特别提醒了一句：路加记的那一句饶恕前面，先有「就劝戒他」，余地很大，可余地里面，先有劝戒——「冗余不是糊涂」〔第301号〕。原谅里也要有一样冻住的东西，那就是账本身。料子是哪一块，那天说了什么，群里挂了什么，这些是事实，不能当成没有过。

关键在于这块冰放在哪里。

钟美玲后来要是在铺子里立一个新规矩：凡是客人交来的料子，当面拍一张照，量一下厚薄，写在单子上，两边各签个名——这就是一块冰，而且是放在场里的冰。它不是冲着那位老主顾一个人的，所有客人都这样；它也不是锁在心里

的怨，而是挂在铺子墙上的次序。有了它，「换没换料子」以后就不必靠谁的记性、谁的脸色来判。第 316 号讲场这一层，说的就是连接、次序、结构；这张单子，就是给老街的信用补上的一段结构。

再比如，她可以当面跟老主顾约一句：「以后有疑问，先来铺里问我，别先在群里说。」这也是一块冰，一句约定，可它说出了口，进了关系，对方听见了，以后就成了两个人之间的一条路。

反过来，同样是冻住，锁在心里的那块就不一样了。「我永远记得她那天说的话」，这是把冤冻成发动机，靠它推着自己防着她；「我一定要原谅她」，这是把原谅冻成发动机，靠它推着自己压住冤。两块冰方向相反，放的是同一个地方——心里。放在心里的冰，只会越冻越硬。

所以本章的分寸是：账要记，记在单子上、说在当面；冤要认，认给自己、说给能说的人；原谅不去催，让它在那条街上自己化开。至于原谅以后是不是「回到从前」，不必强求。第 282 号说和谐可以包含未完成，本书也照这个口径：新的位置可以比从前远一点，那也是原谅。

还有一种冻一下是对的情形，要单独说。有的委屈，对方始终不认，或者认了一次、下回照旧。这时候「我要原谅」更容易变成一种自我要求：别人不改，是别人的事，我大度一点就好了。可是按传导的图看，对方那一段不走，整条路就是断的，钟美玲一个人在心里走完全程，走不通。此时把「暂不原谅」先定下来，也是一块放进场里的冰：生意照做，规矩照立，话说到当面为止，心里那件事不再催自己。这不是记仇，是承认路还没修好。

钟美玲用不着变成一个「更大度的人」。她要做的，是把那句真正卡住的话说出去，把那张单子挂上墙，然后让日子一天一天地往下过。

带 走 的 话

原谅不是心里按下的一个开关，是委屈从外面一路传到里面、再从里面回到外面的一段路；路要在场里修，不在心里拧。

小　账

冻住的是：对方被冻成一笔账，原谅被冻成一个开关，关系被冻成「回到从前或者断掉」的二选一；无功而返的样子：嘴上说了「没事」，心里夜夜演戏，还多了一层「我怎么这么小心眼」的自责。

布场一招：说出真正卡住的那一句（「我难受的是当着人说」），让对方有地方回写，再用有限距离和小来回慢慢攒；冰可以放在：铺子墙上的交料登记单，和当面说出口的一句约定。

19

第 19 章

我要感恩

这一章的问题　老师让写感恩日记，一天三件，写到第九天就开始抄前几天的。感恩被要求出来以后，为什么越写越空？真正的感谢，又是从哪里冒出来的？

上一章讲原谅：委屈要从外面一路传到里面，再从里面回到外面，路要在场里修。感恩看上去是原谅的反面——一个是收下伤，一个是收下好——其实走的是同一张图。原谅卡住，常常是因为那道口子在场里没合上；感恩空掉，常常是因为那份好在场里根本没被看见。看不见的东西，是谢不出来的。

◆ 一、二十一天的本子

方小满十二岁，在湘潭读初一。开学第三周，班主任在班会上发了一个浅绿色封皮的小本子，封面印着「感恩日记·21天」。规矩是：每天晚上写三件值得感恩的事，第二天早上交给组长，组长打钩，周五统计。

头三天，小满写得很认真。第一天写的是：感谢妈妈给我做饭；感谢老师教我知识；感谢同桌借我橡皮。第二天写：感谢爸爸送我上学；感谢食堂阿姨；感谢今天出了太阳。第三天，她想了很久，写了感谢外婆打电话来，感谢小区的保安叔叔，感谢自己的自行车没有坏。

第五天开始，她发现能写的东西不多了。第七天，她在本子上写「感谢妈妈给我做饭」时停了一下，因为这一句第一天已经写过。她换了一个说法：「感谢

妈妈每天辛苦做饭」。第九天，她直接翻到第二天，把那三行抄了一遍，只把「出了太阳」换成了「下了雨，空气很好」。

组长照样打了钩。

周五班会上，班主任念了几个同学的日记，写得很感人，有一个同学写感谢爷爷在医院里还惦记着他的考试。小满听着，心里有点发慌：我是不是一个不懂感恩的人？我怎么写不出这样的句子？那天晚上，她对着本子坐了半个小时，憋出三句，自己读一遍，觉得很假。

小满的处境，很多大人也熟。单位年会上要「感恩公司」，家族聚餐上要「感恩父母」，过节时朋友圈里一排一排的「感恩遇见」。感恩被当成一种应有的态度，有就该表现出来，表现不出来就是缺。缺了就补：多写，多说，多发。越补越空。

◆ 二、冻住的是什么：对象、句式和一个「应该」

还是先问：冻住了哪一维？

感恩日记的格式本身，就是一道冻法。「感谢_____」——一个空格，填一个对象。这个句式把感恩冻成了一张清单：对象一个一个列出来，列满三个就算完成。第 243 号《幸福的奥秘》批评过一种很顺滑的幸福观，说它把生命当成一张可被填满的清单，把存在当成一只需要不断补货的容器〔第243号〕。感恩日记要是只照格式走，就成了另一张要填满的清单，而且每天都要补货。

冻住的第一样，是对象。「妈妈」「老师」「太阳」，都是现成的名词。可感恩真正发生的时候，对着的从来不是一个名词，而是一件具体的、此前没注意到的事：不是「妈妈」，是「那天早上校服是烫过的」。名词一填，那件事就被盖住了。

冻住的第二样，是关系。感恩本来是关系里的事——有人在我够不着的地方替我做了什么，这件事被我看见了，我和他之间的那条线就亮了一下。可「每天三件」的规矩，把这条线变成了本子和组长之间的线：写给组长打钩，写给周五统计。关系的那一端，从妈妈换成了组长。

冻住的第三样，是一个「应该」。王德生说过，凡是主体的属性，一旦不明白它是发生学、有个发生机制，就会进入「主体努力虚妄症」。「懂感恩」被当成一个人应有的品质，于是写不出来的孩子，就开始怀疑自己缺这个品质。小满的发慌，就是从这里来的。

日常语言里，这种怀疑也有一个现成的箱子。上一章借过第 110 号《主体性的典范革命》的「收纳词」：补了一次、心里的判断没变，旧范式管这叫「记仇」，也管这叫「不知感恩」〔第110号〕。上一章用的是前一个箱子，这一章碰到的是后一个。被说「不懂感恩」的人，往往不是心里少了一样东西，而是那份好根本没有传到他那里。把他装进「不懂感恩」的箱子，箱子一盖，就再也不用去查到底是哪一段没传过去。

三样冻住的，都落在 E 这一维：对象是关系的一端，句式是关系的形状，「应该」是关系里的规矩。感恩是关系里长出来的，硬拿意志去发，就把关系冻住了。

◆ 三、为什么越写越空：没有张力，只有任务

感恩日记为什么到第九天就开始抄?

用三原理看：某两维发生矛盾，才会推动第三维改变。感恩要发生，通常有一对矛盾在先：一边是我以为的样子（S：早饭本来就在桌上，校服本来就是平的），一边是实际的场（E：有人在我睡着的时候做了这些）。两者一对不上

——「咦，原来不是本来就这样的」——就推着 D 动起来：我会去问一句，会去看一眼，下回会顺手做点什么。这一连串，才是感恩。

感恩日记做的事，恰恰是把这对矛盾取消了。它不等「对不上」发生，直接要求结果：今天写出三件来。小满每天晚上坐下，面对的不是一个让她吃惊的事实，而是一个要完成的任务。没有 S 和 E 之间的碰撞，D 就只剩下一种：在脑子里搜索「还有什么可以感谢的」。这种搜索很快就会把常见的对象用完，然后开始重复。

第 243 号把幸福讲成「张力—转换—释放」：张力是尚未安置的差异与负担，转换是原有运行方式的改变，释放是改变之后出现的松动和展开的能力。感恩里也有这三拍。真正的感谢之前，先有一个小小的张力：「原来我一直不知道」；接着是转换：这件事在我心里换了个位置；然后是释放：一句话脱口而出，或者心里一热。感恩日记要的是第三拍，却跳过了前两拍。跳过了前两拍的第三拍，就是第 243 号说的那种「张力—退场—幻觉」：表面上句子有了，里面什么都没走。

还有一层。第 243 号在一处很不起眼的地方说过一句很要紧的话：一个人没有睡好，不一定是他缺乏意志，也不一定是他不懂感恩〔第243号〕。它的意思是，不要把一个人的处境，说成他德性上的缺。小满写不出第四件，不是因为她冷漠，是因为她的场里，那些替她做事的人做得太好了——好到她看不见。

这就是「我要感恩」无功而返的样子：句子越写越多，感谢越写越少；还多出一份「我是不是不懂感恩」的不安。

「我要感恩」还有一个镜像，常在饭桌上听见：「你要懂得感恩。」这是给出好处的那一方，替接受的那一方喊「我要」。一位母亲说「我为你付出了这么

多，你怎么一点都不知道感恩」，她的辛苦是真的，她的委屈也是真的；可这句话做的事，和感恩日记一样，是直接索要第三拍。

第 110 号讲奖励和补偿时说，奖励是相反方向的三号位改变，传导的机制完全相同：给出去的东西是落在处境上，还是落进了人心里，要看传导；「奖了等于没奖」「补了等于没补」，都是传导率太低。借到感恩上看，付出也是一次落在现实界的改变——饭做了，学费交了，衣服烫了。这个改变能不能传进孩子的自我界，变成他心里的一个位置，取决于他有没有看见；而看见要有条件。一句「你要感恩」不给条件，只给要求。要求一来，孩子心里先动的往往不是感谢，是愧疚，或者是反感。愧疚是重排时的摩擦，反感是传导被堵住时的摩擦，两样都不是感恩。

第 282 号《情商的本体论革命》在分析一次家庭里的分享争执时，提醒过一个很实在的危险：本来可以就事论事处理的问题，若对话转成了谁更有爱、谁更懂感恩，原先可处理的那件事就可能失去统一；它给的次序是，先处理发生了什么，再说明意图与后续安排。饭桌上那句「你要懂得感恩」，常常就是这样把一件具体的事——这周谁太累了、哪件事没人接——抬成了一场关于品质的审判。审判一开，具体的事反而没人处理了。

所以，给的一方也可以换问题：不问「他怎么不知道感恩」，问「我做的这些，他在什么条件下会看见」。答案多半不在嘴上，而在场里——让他亲手做一回，让分工摆上桌面，让辛苦被说成一件具体的事，而不是一笔要还的账。

◆ 四、感恩是怎样长出来的：分布被看见

那么感恩从哪里来？照三方程，S＝F(D,E)：感恩这个「显出来的样子」，是从一串差异（D）在一个缠在一起的场（E）里显露出来的。

先看 E。小满的每一天，是被一张她看不见的网托着的。第 241 号《我和我们》开篇写一趟高铁：乘客坐在座位上，不必先掌握铁路、供电、调度的全部知识，就能获得移动的能力；大量的判断已经进入设施和协作，被组织成共同能力，个人因此可以把注意力交给自己的问题。被承托得这样好，承托本身就退到了看不见的地方。讲到一家人吃饭，那本书说得更直接：许多想象只写使用者想吃什么，被省略的是采购、处理、烹饪、端上餐桌和清理的人，「我们需要把这种不对称看见」；共同能力的伦理，是不把他人的劳动「当成无穷、无摩擦、无需解释的背景」〔第241号〕。

小满的早饭、校服、灌满的水杯，就是这样的背景。

再看这张网的形状。第 316 号《主体间性的发生学入门》讲三号位的第一项「分布」，说它有三个小词：共存、影响、关系。它还补了一句很有用的话：分布不是平摊。一家人围着饭桌，座位相同，分量不同；这些「分量」，不写在座位表上，却是分布的一部分〔第316号〕。一个家里谁在牵动谁、谁在托着谁，也不写在任何本子上。

把这两本书放在一起，感恩的发生就清楚了：**感恩，是分布被看见之后自然显出来的样子。** 不是一个人对另一个人发出的态度，是一张本来看不见的网，忽然在某一处亮了，亮的那一下，人心里就有了感谢。

第 255 号《SDE价值发生学》讲「精神劳动」时，写过一张手写的卡片。孙女每年过年给奶奶写一张，字不好看，话也普通；奶奶把这些卡片收在床头的铁盒子里，时不时拿出来看。那本书说，奶奶看的不是字也不是话，是有一个人为她花了那一点时间、费了那一点神。它还问了读者一句：你一天里花在照顾家人、安抚别人上的力气，被看见了吗？被你自己看见了吗？这一问是从做事的那一方问的；感恩，正是从被托着的这一方去回答它。

第 301 号《我是道路、真理、生命》读路加福音里十个长大麻风的人：十个都洁净了，只有一个回来；他问那九个在哪里。那本书的读法是：「他问的不是病，是那一份回来」〔第301号〕。好处已经发生在十个人身上，「回来」只发生在一个人身上。差别不在于谁更有德，而在于谁「见自己已经好了」——经文用的就是这个「见」字。看见了，才回得来。

第 316 号那三个小词，还能把感恩在关系里的位置说得再细一点。共存，是同在一处；影响，是一边的变化在另一边留下了变化；关系，是影响被记住了、被预期了。妈妈烫校服、倒水杯，是影响——小满的日子因此变了，只是她不知道。感恩那一下，正是影响被「记住」的那一刻：从此她知道周一的领子为什么是硬的，下一次看见平整的校服，心里会预先知道有人做过什么。影响变成了关系。这样看，感恩不是在关系之外加上去的一句客气话，它本身就是关系长厚了一层。

反过来也说得通：一个家里，影响很多，感恩很少，多半不是谁的心肠硬，而是影响一直停在「没被记住」的那一层。日子太顺，承托太好，好到对面的人一直在动，这边的人一直没看见。

所以感恩不能被要求出来，但「看见」可以有条件。D 是一串小小的发现，E 是本来就在的承托之网；两者一碰，S 自己显出来。

◆ 五、一个没有人做早饭的早晨

小满的感恩，后来是在一个很普通的早上冒出来的。

那是第十四天。妈妈前一晚上夜班，要早上八点才交班；爸爸那天要带学生去市里参加物理竞赛，六点就出了门。走之前他在小满门上贴了一张条子：早饭自己弄，冰箱里有。

小满六点四十起床，打开冰箱，里面有一盒鸡蛋，一袋馒头。她不太会煎蛋，第一个煎破了，第二个煎糊了。蒸馒头的时候，她找了半天蒸屉。然后去拿校服——校服挂在阳台上，是平的，领子是硬挺的。她第一次想到：这件校服每周一都是平的，是谁烫的？她又去拿水杯，水杯是空的。平时水杯放在书包侧袋里，总是满的，温的。

那天她迟到了五分钟。

晚上妈妈下班补完觉，在厨房做饭。小满站在门口看了一会儿，问：「妈，校服是你烫的吗？」妈妈说：「周日晚上烫的，你睡了。」小满又问：「水杯呢？」妈妈说：「早上下夜班回来，路过你房间，顺手倒的。」

那天的感恩日记，小满只写了一件，写了半页。她写了煎破的蛋，找不到的蒸屉，硬挺的领子，空着的水杯。最后一句是：「原来这些东西不是本来就在那里的。」

这就是感恩的三拍。张力：早上一件一件对不上。转换：「本来就在」换成了「有人在做」。释放：那半页纸，和晚上厨房门口那两句问话。分布在这一个早上被看见了，感恩不用努力，自己显出来。

更要紧的是后面几天。第三章讲过，硬拧出来的东西不长「我」，因为没有回写；一次真的发生，结果会回过头改写结构。小满那个早上之后，有几件小事悄悄变了。周日晚上，她自己把水杯灌满放进书包。妈妈下夜班的早上，她不再等桌上有饭，而是起来热两个馒头，给妈妈也留一个。有一次她看见爸爸在阳台上熨自己的衬衫，熨完了，她把自己的校服也递过去，说：「顺便。」爸爸笑了，接了过去，又说：「下次你自己来，我教你。」

这些不是感恩日记上的句子，是她做事的次序变了：以前是「东西在那里，我拿」，现在是「东西是有人弄好的，我也弄一点」。这是场的改变，也是分布

的改变——她从只被托着的那个点，变成了也托着一点别人的点。感恩真的发生过一次，就会这样回写成新的样子；回写的那一部分，才是长出来的「我」。

这也说明，感恩和「还」不是一回事。小满没有去「报答」谁，她只是看见了网，然后在网里自然地多接了一根线。第 255 号说，精神劳动的价值，恰恰在于有一个人在为你费神；被费神的人一旦看见，最常见的反应不是还一笔账，而是自己也开始为别人费一点神。

◆ 六、布场：让看不见的网亮一下

药方照样是换问题。不问「我怎样才能更懂感恩」，改问「感恩在什么条件下会自己出现」。答案已经在上面：在分布被看见的时候。所以布场，就是给「看见」创造条件。下面三条路，写清先动哪一维。

第一条路，D→E→S：先让一个人亲手做一次，场里的承托就自己现形。

小满那个早上，是意外；可以把它变成有意的。家里每周有一个早上，让孩子自己做早饭、自己收拾书包；单位里每季度让人轮一次别人的岗，哪怕只轮半天。先动的是 D——一串自己亲手做的、跟平时不同的步骤；这串步骤一走，E 里本来看不见的那些劳动就一处一处冒出来；感恩不用教，自己显出来。这条路的要点是：不要事后要求「写感想」，让发现自己说话。

第二条路，E→D→S：先改场的次序，让做事的人被看得见，再让小来回发生。

第 241 号讲饮食协作时说，需求说明里至少要包括谁来做、愿意投入多少时间、哪些环节可以分担。家里可以把这件事放在明处：冰箱门上一张小表，写着这一周谁买菜、谁做饭、谁洗碗、谁烫衣服。不是为了打分，是让分布从「不写在座位表上」变成写在冰箱门上。场的次序一改，小来回就跟着来：「这周烫衣

服的是你啊」「下周换我」。感谢在这样的来回里，常常连「谢谢」两个字都不用说，变成了一句「我来」。

第三条路，S→D→E：先改句式，把「感谢____」改成「原来____」，再让发现回到关系里。

感恩日记不是不能写，问题出在那个冻住的句式上。小满后来自己改了写法：不再写「感谢谁」，而是写「今天我发现，原来……」。一天发现不了，就空着；第 243 号讲日常记录时说过，记录的目的是让计划服务于生活，而不是让生活服务于记录，没有改善也是信息。改了句式，S 就从一个要交差的结果，变回一次真实的发现；有了发现，D 就会往外走——那天她去厨房门口问了两句；问了两句，E 里那条线就亮了。

这三条路，换到单位里也一样用。年会上念一遍「感恩公司」，台下的人多半在看手机；可要是某一次项目复盘，把那些平时没人提的环节一项一项摆出来——谁连夜核了数据，谁接了客户三次电话，谁在交付前一晚把格式统一了——会场的空气往往会变。不必有人号召，散会时自然会有人走过去说一句「那晚辛苦你了」。第 241 号说，一项工作的成功，若过程中的承担没有被看见，做事的人也会觉得这段生活与自己疏离。复盘时把承担摆出来，既是给做事的人一个位置，也是给其他人一个看见的机会。先动的是场的次序，感谢是后来自己长出来的。

三条路先动的维不同，落点都一样：把感恩从「我心里应有的一种品质」，挪到「这张网上被看见的一处」。

这里也要守一条：读数不进考核。感恩日记一旦被打钩、被统计、被评比，它测的就不再是看见，而是会写。会写和看见是两件事，混在一起，后一件就被前一件挤掉了。

◆ 七、什么时候冻一下是对的，和带走的话

说到这里，不是说一切感谢的形式都该扔掉。冻一下有时候是对的，要看冰放在哪里。

一张写给某个人的卡片，是一块冰：一份看见被写下来、固定住了。可它不是锁在本子里的冰，是交到对方手里的冰。第 255 号那位奶奶收在铁盒子里的卡片，就是这样的冰——它进了关系，在那里一次次被拿出来，一次次化开。家里的那张分工表也是一块冰，挂在冰箱门上，进了场，每周被大家看一眼、改一回。

谢师宴、给老同事送一盒家乡的茶、过年时打个电话给外地的亲戚，这些有固定日子的仪式也是冰。它们的用处，是给「看见」留一个定期的位置：哪怕平日里看不见，到了这一天，也会想一想这一年谁托过自己。只要它们还对着具体的人和具体的事，仪式就不空。

锁在心里的冰就不一样了。「我必须懂得感恩」，把感恩冻成发动机，靠它推着自己去写、去说；「我欠他的，我一辈子还不清」，把感恩冻成一笔债，靠它推着自己去还。第 243 号提醒过，不要把一张理想清单变成新的羞耻来源。感恩一旦被冻成必须完成的东西，就会变成这样的羞耻：写不出就慌，还不清就愧。

两种冰的分别，用一个问题就能试出来：这份感谢，对方知道吗？进了关系的冰，对方是知道的，它会被回应、被化开、长出下一次来回；锁在心里的冰，对方不知道，它只是一个人跟自己较劲。

第二十一天，小满交了本子。后面那几天，她有两天空着，有一天写了一整页——写的是爸爸参加完竞赛回来，带了一袋市里的桂花糕，说是给妈妈下夜班

吃的，结果三个人坐在一起吃完了。组长看了看，问她空着的两天怎么办。她说：「那两天没发现什么。」

下一章讲「我要负责任」。感恩是看见别人托着我；负责任，则要反过来看：我自己也是别人分布里的一个点，我也在托着别人，或者压着别人。看见了网，才谈得上在网里担一份。

带走的话

感恩不是一种要努力拥有的品质，是一张一直托着你的网，在某一处被你看见时亮起来的那一下；要的不是多写几句谢谢，是多给「看见」留几个机会。

小　账

冻住的是：「感谢____」的句式把感恩冻成对象清单，「每天三件」把关系的另一端换成了组长，「应该懂感恩」把发生冻成品质；无功而返的样子：第九天开始抄前几天的句子，越写越空，还多了一层「我是不是不懂感恩」的发慌。

布场一招：让人亲手做一次平时别人替他做的事，或者把家里的分工写在冰箱门上，让看不见的分布现形；冰可以放在：交到对方手里的一张卡片，和每周被看一眼、改一回的分工表。

◆

20

第 20 章

我要负责任

这一章的问题　被人骂了一句「你太不负责任了」，咬着牙发誓「我要负责任」，为什么下一回照样掉链子？责任到底落在哪里——落在心里，还是落在格子里？

◆ 一、周四下午五点半

贺立军三十六岁，在湘潭河西开一间小汽修店，门面两间，带一个学徒。儿子九岁，读三年级，每周四下午在区体育馆上游泳课，四点半下水，五点半下课。妻子在超市做收银主管，周四轮晚班，要到八点才下班。开学的时候两口子说好了：周四，爸爸接。

九月底的一个周四，五点整，配件车到了。三箱刹车片、两箱机油滤芯，卸货、点数、对单、签字，司机还在赶下一家。刚签完字，一个熟客打电话来，说车在高速口打不着火了，问能不能先过去看一眼。他让学徒去拿工具，自己钻到另一台车底下把手上的活收尾。手机揣在工作服兜里，手上全是油，响没响他也没听见。

六点十分，他从车底下爬出来擦手，看见手机上三个未接来电，全是妻子的。他一下子想起来了。

儿子在体育馆门口的屋檐下站了四十分钟。那天下小雨，屋檐窄，他背着湿漉漉的泳包，最后是借门卫大爷的手机给妈妈打的电话。妻子在收银台走不开，

又打不通爸爸，只好托一位同班的家长顺路把孩子带到店里来。孩子进门的时候没哭，就是不说话，换了干衣服，一个人坐在店里的塑料凳上看手机。

晚上妻子下班回来，没有吵，只说了一句：「你太不负责任了。」

贺立军没有辩。他也觉得自己不负责任。那天晚上他没吃饭，一个人坐在店门口抽烟，在手机备忘录里打了一行字：「我要负责任。」又在心里把自己骂了好几遍：这么点事都记不住，当什么爹。第二天早上起来，心口还是沉的，干活的时候一想起儿子站在屋檐下的样子，就恨不得抽自己一下。

两个星期以后，又是周四。这一回他记着，四点就开始看钟。五点一刻，来了一个拖车电话：一辆车在店附近的路口追了尾，车主急得声音都变了。他想着就十分钟，跑去看了一眼，帮着把车拖进店里。等他骑上电动车赶到体育馆，已经五点五十。儿子又在门口站了二十分钟。

这一回妻子什么都没说。比上一回说了还难受。

贺立军不是一个坏父亲。他每天在店里干到天黑，挣的钱一分不少交回家；儿子摔破了膝盖，是他背着跑去的诊所。他也不是没记性：哪位客户的车哪年换的正时皮带，他张口就来。可就是周四下午这一格，他两次都没守住。而他守的办法，是发誓，是自责，是在心里把自己骂成一个更好的人。

◆ 二、冻住了哪一维：把一格时间说成一种人品

用随身三问的第一问来看：冻住了哪一维？

第二章引过王德生的话：「所有关于主体性，即主体的属性，一旦你并不明白那个属性是发生学、有个发生机制，那么你就会进入『主体努力虚妄症』。」「负责任」就是这样一个属性。它本来是一件很具体的事：周四五点半，体育馆

门口，这个孩子出来的时候，有没有一个大人在那里。这是一格时间、一个位置、一段关系——是 E 里的事，是「缠在一起的场」里的事。

可是「你太不负责任了」这句话，把这一格时间说成了一种人品。第二章讲过名词化：「勇敢地冲进去」是一次发生，「他有勇气」把发生说成私有财产，财产可以缺，缺了就要补，补就是努力。「负责任」也一样。周四五点半那一格空了，这是一个发生上的事实；「你不负责任」，就把它变成了这个人身上缺一样东西。缺了，就要补；补的办法，就是「我要负责任」。

这里有两个人在冻，方向相反，形状一样。

妻子那一句，把病往丈夫身上推。她的气是真的——儿子在雨里站了四十分钟，换了谁都气。可是「不负责任」这个说法，把问题从周四下午的那一段时间里搬了出来，装进了丈夫这个人里面。一旦装进去，就不用再看周四五点到六点之间到底站着些什么：配件车为什么偏偏五点来？拖车电话为什么只打给他一个人？家里周四这一格，为什么只有一个人、没有一个备份？这些问题，都被一个形容词盖住了。

站上第 237 号《命运学》讲过这种盖法。它说，社会的叙事习惯会把偏离「叙事化为自私、冷漠、无情、忘恩、不负责任」，原本可以调整的距离，就此变成洗不掉的污点〔第237号〕。它还说了一句很重的话：把一切都归到主体身上最省事，因为这样就不用分析场域、不用分析分布、不用分析真实的约束，于是「主体成了万能解释器，也成了万能背锅侠。」〔第237号〕

贺立军接住了这口锅，然后把自己也冻上了。他在心里立了一个「负责任的父亲」的样子，一个现成的「我」，再立了一个现成的标准：「再也不迟到」。主语冻成了一个要被改好的人，宾语冻成了一个要达到的目标——这正是第一章

说的那句话的语法：两头冻住，中间的发生没有位置。周四下午那一段真实的次序、真实的场，在他的誓言里一个字都没有出现。

所以这一章的诊断是：冻住的是 E——本来属于一段关系、一格时间的事，被冻成了一个人身上的标签。骂的人把标签贴出去，被骂的人把标签贴进来。贴的方向不同，冻的是同一样东西。

◆ 三、为什么无功而返：内心法庭加了班，周四的格子没动

再用三原理看：哪两维本该发生矛盾，推动第三维改变？

周四下午这件事里，真正的矛盾在 D 和 E 之间。D 是周四的次序：五点配件车到，五点半孩子下课，中间还时不时插进来一个拖车电话。E 是两个场缠在一起：店里的场——配件商、熟客、拖车的路口、只认他这个老板的电话；家里的场——妻子周四晚班，孩子只有一个接送的人，没有备份。D 和 E 在周四下午五点到五点半之间，撞得结结实实。这个矛盾本来应该推动 S 改变——推出一个新的周四下午的样子：配件车换个时间来，拖车电话有人接，接孩子有一个后手。

贺立军没有让这个矛盾去推。他把意志直接压在 S 上：「我要做一个负责任的父亲。」D 一步没改，E 一点没动。第二个周四，同样的矛盾在同样的时间又撞了一次，结果自然一样。他以为自己第二次输给了自己的毛病，其实他两次输给的是同一个没有改过的格子。

那他那一晚不吃饭、心里骂自己，又算什么？

第四章已经讲过这件事的名字：努力虚妄症，是向内的肉刑。第 110 号《主体性的典范革命》第三十五章讲肉刑为什么被大多数法域废掉：能被制度用来追责的手段，必须可以计量、可以核减、可以补偿；把人关几年、罚多少钱都可以数，二十鞭和三十鞭差多少疼，没有单位。废掉肉刑，等于法律自己承认，疼不

是追责〔第110号〕。拿这三条来看贺立军那一晚：饿一顿饭，能抵掉儿子淋的四十分钟雨吗？骂自己几遍算够？骂重了，怎么退？都答不上来。答不上来，是因为这份疼根本没有落在需要改的地方。

第 110 号第三十七章还有一句话，可以直接拿来用：「内疚是重排时的摩擦」〔第110号〕，不是重排本身。那一章举的例子是一个被关在家一周的孩子：他可以内疚一周而心里什么都没重排，那叫难受，不叫反省；也可以不怎么内疚，却把先后次序全换了，那才是反省。贺立军的内疚是真的，可是他的周四没有重排。摩擦有了，内容没有。第四章接着第 110 号第三十八章的传导率往下推过一步（这是本书的推论，不是第 110 号的原话）：自我惩罚的传导率近乎为零——因为现实界那一格什么都没被约束，自我界里的那点疼，没有东西可以传。

站上第 10 号《论自由》把这件事看得更透。它说，把责任理解成「我必须承担痛苦、内疚与惩罚」，是把责任从修复机制歪成了归罪机制；结果是两个极端同时出现：一端是「无限自责——主体在内心法庭不断加码，却缺乏结构改变」〔第10号〕，另一端是无限甩锅，彼此推卸，修复链条生不出来。它的判语是：两端看似相反，本质相同，都把责任当成了主体的属性。

这就把第二节说的两个人连上了。妻子那一句「你太不负责任了」，是甩；贺立军那一晚的自骂，是揽。一个往外推，一个往里收，都在同一张桌子上审同一个被冻住的「人」。审得再狠，周四下午五点半那一格还是空的。

◆ 四、责任怎样发生：你本来就站在别人的格子里

那么，责任到底是什么？

王德生说：「责任是对主体的『三号位：分布、场、美』的约束和规范或者限制、或者改变，并不是什么『主体能自己完成的』。」

这句话要一个词一个词地读。三号位是第 110 号立的：分布是跟谁亲、受谁影响、和谁共存；场是做事的先后、连接、结构；美是合不合拍、顺不顺。「我」就是这三项的特征。责任，是对这三项的约束、规范、限制或者改变。约束从哪里来？从场里来，从别人那里来，从你站的那个位置来。它不是「我」在心里发一个力就能完成的。

看三个日常的场，就明白这句话不是玄谈。

第一个场是当父母。一个孩子出生，父母的三号位整个被改写了：分布变了，你从此和一个小人缠在一起，他哭你就醒；场变了，周四下午五点半从此不归你一个人；美也变了，什么样的一天算「过得好」，标准换了一套。第 110 号讲分布的那一章说过：写入是双向的，「母亲写孩子的分布，孩子也写母亲的」〔第110号〕。当父母的责任，不是你心里先生出一份「责任心」，然后才去接孩子；是孩子出生那一刻起，你的格子就被他写进去了一部分。责任就是这些被写进去的格子对你的约束。

第二个场是值夜班的医生。凌晨三点，病区里没有人会指望值班医生靠一句「我要负责任」撑着。撑住他的是一整套场：排班表把他钉在这一晚，交接班本把上一班没做完的事写给他，呼叫器响了他必须去，离开病区要有人顶替。一个值班医生负不负责任，大半是这套场在起作用；像样的医院出了差错，复盘时先问的是哪一环交接断了、哪一个提醒没响，而不是先问这个人有没有良心。不是良心不要紧，是良心要靠这些格子才落得了地。

第三个场是开车。红绿灯、车道线、限速牌、后视镜、转向灯——一个人开车守规矩，靠的是路这个场一格一格地约束他。驾校教的也不是一种叫「责任心」的东西，教的是变道之前先看后视镜、再打灯、再看盲区，这是 D，是一步一步的次序。贺立军自己最懂这个：他给客户换刹车片，量厚度、看磨损、试刹

车，一步不省。没有人说他修车靠的是责任感，大家说他「做事规矩」。规矩，就是场和次序。

三个场放在一起，可以列一张小表：

场	约束落在哪一项	显出来的样子
当父母	分布被孩子写入，场里多了接送这一格	周四五点半，门口有一个大人
值夜班	排班与交接定住场，呼叫器定住分布	凌晨三点，病床边有人
开车	车道、信号、限速约束场	路口停得下来，变道不抢

最要紧的一层还在后面：每个人也是别人的三号位。

周四五点半，体育馆门口，贺立军不只是他自己的三号位里的一格，他是儿子三号位里的一项。他是儿子的分布——孩子出门第一眼要找的那个人；他是儿子的场——下课、出门、看见爸爸、回家，这个先后里有他一环；他也是儿子的美——这一刻顺不顺，有没有落空。那四十分钟的雨，是儿子的三号位被拆了一块：等的人没来，次序断了，那一刻不合拍。负责任这三个字，落到实处，就是你在别人三号位里的那一格，被约束住了，守住了。

这句话反过来也成立：别人也是你的三号位。妻子周四的晚班，是贺立军的场里早就写好的一格——正因为她那一格被超市的排班钉住了，他这一格才不能空。配件商定的送货时间、熟客的那个求助电话、学徒会不会接手，都是他的三号位里别人占着的格子。他周四下午能不能守住，有一半取决于这些格子怎么排。所以第 110 号讲追责时说，判决落在整个复合体上，文本记载的第一次追责就「拒绝单点归属」〔第110号〕——那一章怎样从伊甸园读出这一点，这里不重讲。一个家的周四下午，也是一个复合体：父亲、母亲、孩子、店、配件车、电话，缠在一起。要它不出错，就要动这整个复合体的格子，不能只盯着其中一个人的心。

这也解释了为什么「你太不负责任了」这句话常常越说越僵。说的人以为自己站在外面评判，其实她也在这个复合体里面：她的晚班、她没有提前找好的后手，同样是周四那一格空掉的原因之一。指出别人不负责任，等于把自己从格子里摘了出去。

所以「负责任」不是一个人自己完成的功课，而是一群人互相站在彼此格子里的样子。用三方程说：负责任的那个显露 S，是从周四的那一段次序 D、店和家缠在一起的场 E 里显出来的。D 不改，E 不动，S 就显不出来；你在心里把 S 喊得再响，也只是一个冻住的样子。

站上第 10 号还给了一个更硬的判据。它把责任重写为一条修复链：一次行为产生了后果，后果里出现了意义的亏损，亏损带出张力，张力推动一串新的变化，链条尾端长出一个能弥补亏损的东西，那个东西才叫责任。它的原话是：「责任不是“谁被骂”，而是“修复链是否产生尾端修复体”」〔第10号〕。拿这个判据回头看，贺立军那一晚的自骂、那一行备忘录，都还不是责任；它们是链条上的情绪，不是链条的尾端。尾端是什么？是下一个周四门口站着的那个人，是儿子心里那一块被拆的地方重新接上。

这里要防一个误读。说责任落在场里，不是说「不怪我，怪格子」。站上第 393 号《AI时代创造力必须的基础知识》在讲复合体的时候专门提醒过：强调整体发生，不能成为稀释责任的借口；更完整的看法，应当让贡献和责任「更可追溯」，而不是溶进一个没有边界的整体〔第393号〕。贺立军仍然是那个该去排格子、该去修链子的人。区别只在于：他要去改的是周四下午的次序和场，而不是在心里给自己加刑。

◆ 五、布场药方：先排格子，再修链子

随身三问的第二问：负责任在什么条件下会自己出现？第三问：冰放在哪里化？下面给三条路，每一条都写清先动哪一维。

第一条路：先动场，再动次序，让守时自己显出来（E→D→S）。

那天晚上，比发誓更有用的，是两口子坐下来，把周四下午这一格摊开来看。先动 E。第二天一早，贺立军给配件商打电话：周四的货改到上午十点送，送不了就改周五。再跟学徒说清楚：周四五点十分以后，店交给你，拖车的电话转到你手机上，你先去看，回来跟我说。家里这一边，妻子在同班家长群里找了一位住得近的妈妈，两家说好：周四谁要是五点四十还没到，孩子就跟另一家先走。儿子手上戴一块电话手表，下课先报一声平安。

E 动了，D 才好动。他把五点十分的闹钟，跟拉卷帘门这个动作绑在一起：闹钟一响，先拉半边门，再脱工作服，再洗手，再骑车——一串小动作，不用每一步都去想「我要负责任」。

到了第三个周四，他五点二十就站在体育馆门口了。这一格守住，不是因为他那一周比上一周更有决心，是因为五点到五点半之间那些会撞上的东西，提前被挪开了。

第二条路：先做一件事，让它显出来，再让关系去改（D→S→E）。

修复链的尾端不在道歉里。第 110 号第三十六章讲父母管孩子的三招时顺带讲了补偿：补偿从来是「相反方向」的三号位——带他去一直想去的地方，让他请朋友来家里，做他最爱吃的。不是说「爸爸对不起你」，是把那一块被拆掉的分布、场、美，朝相反的方向补回来。

所以那个守住了的周四，贺立军没有讲大道理。他早到了十分钟，站在门口的玻璃门外。儿子出来的时候，第一眼就看见了他——这一眼就是显露。回家的

路上，他问儿子：上回在门口站着的时候，你在想什么？儿子说，想爸爸是不是出事了。他听完没说话，拐进路边的米粉店，给儿子点了一碗加了两个蛋的。那天晚上，儿子跟妈妈说：「今天爸爸比我先到。」

D 先动（早到、问、陪），S 显出来（门口有人），E 跟着改（儿子心里那一格重新接上）。这条链走到尾端，才算第 10 号说的那个修复体长出来了。

第三条路：给骂人的一方——先把标签换成格子（S→D→E）。

这一条是写给另一头的。我们每个人都骂过别人「不负责任」：骂同事、骂家人、骂孩子。要改的，先是那个已经显出来的说法（S）：把「你太不负责任了」换成「周四五点半这一格，我们重新排一下」。说法一换，接下来要谈的自然就变成次序（D）：谁先、谁后、谁做后手。次序谈清楚了，关系（E）也就从审判变成了商量。

被骂的人也可以用这一条，只是方向倒过来。第 10 号讲自我问责时说过一个动作，叫「转写」：把笼统的痛苦转成结构上的问题，把羞耻转成「要修复哪一段关系」，把焦虑转成「要改哪一条路」。它的判据很朴素：自我问责是真是假，不看痛不痛，看能不能转写出一个可以修的方向〔第10号〕。贺立军那一晚如果把「我当什么爹」转写成「周四五点到五点半，有三样东西在撞」，他第二天早上就会去打那个电话，而不是带着一颗沉甸甸的心去干活。

◆ 六、什么时候冻一下是对的

读到这里，有人会问：那「以后周四我接」这句承诺，是不是也是一种冻？发誓不行，承诺就行？

承诺确实是冻。它把一个还没发生的周四，提前定成了一个样子。全书第五条命题说的是：冻住本身不是病，把冻住的当源头才是病。冰放进纠缠里，会被重新化开；锁在心里当发动机，只会越冻越硬。

贺立军后来做的，正是把这块冰放进场里。「以后周四我接」，他当着儿子的面说，说给妻子听，也说给学徒听。妻子把它写在冰箱门上的家庭日历上，每个周四画一个小圈。配件商知道了，同班那位妈妈知道了，学徒手机上也多了一条转过来的拖车电话。这块冰冻得很结实，可它不在他心里，它在一张日历上、在五个人的约定里。有一天又来了拖车电话，冰不需要他用意志去顶，场里已经有一个现成的去处——学徒接了。

对照一下那一行备忘录：「我要负责任。」它也是冰，可它锁在他的手机里、锁在他心里，除了他自己，没有任何东西会因为它而改变。每失败一次，这块冰就更硬一层：第一次是「我疏忽了」，第二次就成了「我就是这种人」。第237 号讲叙事放大器和羞耻怎样互相喂养：叙事给羞耻提供语言，羞耻给叙事提供燃料，问题就此被说成永久的。锁在心里的誓言，正好是这种燃料。

值班表也是一块冰。它把一个医生的一整晚提前冻住了，可没有人说值班表是病，因为它放在场里：贴在护士站，写进交接本，全科室都看得见、都能改。家庭日历上的小圈也是这样。好的冻，冻在大家看得见的地方；坏的冻，冻在一个人心里，越捂越硬。

贺立军后来再也没在周四迟到过吗？也不是。有一回下大雨，路上堵，他晚了十分钟。可是那天儿子没在雨里站——他跟着同班那位妈妈先进了旁边的便利店，电话手表上发来一句「我在便利店」。场兜住了他。那天晚上没有人说「你太不负责任了」，也没有人一个人坐在店门口抽烟。

这就是这一章想说的：责任不是一样你要在心里多攒一点的东西，它是你站在别人格子里的那个位置被约束住了的样子。被骂了，先别急着在心里加刑；去看那一格时间里，到底站着些什么。

带 走 的 话

负责任不是把自己骂成好人，是把自己排进别人的格子里；排不下，就重排格子。

小　账

冻住的是：「负责任」被说成一种人品，一格时间、一段关系被冻成一个人身上的标签；无功而返的样子：骂完了发誓，饿一顿、自责一夜，下一个周四那一格照样空着。

布场一招：把「你太不负责任了」换成「周四五点半这一格怎么排」，先挪开会撞上的东西，再定次序；冰可以放在：冰箱门上的家庭日历、交给学徒的拖车电话、同班家长之间的约定。

卷　五

意义之病：冻住意义三律（「我要那种感觉」）

导　语

前面三卷，冻住的分别是样子（S）、做法（D）和关系（E）。这一卷冻住的东西更深一层：意义三律本身。创造律、自由律、幸福律，本来是一个人和世界缠在一起时自己运转的三股力——旧的东西松动、新的东西冒出来，路被打开，张力得到转换和释放。人在这三股力运转的时候，会有一种很好的感觉：灵光一闪、眼前一亮、浑身松快、觉得活着有意思。病就从这里来——人把这种感觉认成了一样可以直接去要的东西。「我要有创意」「我要好奇」「我要放松」「我要快乐」「我要活得有意义」，五句话，要的都是三律运转之后的余温，却想跳过运转本身。这一卷五章，一章拆一句。

21

第 21 章

我要有创造力

这一章的问题　会议室里一句「现在请大家有点创意」，为什么总是换来一屋子的沉默？一个人发誓「我要有创造力」，每天逼自己想十个点子，为什么越想越干？

◆ 一、周一上午十点的会议室

罗晓峰二十九岁，在深圳一家做社区买菜小程序的公司当产品经理。九月的第一个周一，上午十点，部门开中秋活动的启动会。老板把投影一开，上面就一行大字：「今年中秋，要有创意！」

他说得很诚恳：去年的满减券效果一般，今年不想再那么做了，大家放开想，什么点子都可以说，没有对错。然后他看了一圈：「来，现在请大家有点创意。」

会议室里安静了足足半分钟。空调的声音忽然变得很响。有人低头看手机，有人假装在本子上记东西。最后是一个刚来的实习生硬着头皮说：「要不……做个中秋猜灯谜？」老板点点头，说可以，还有吗？又是半分钟。有人说「做个月饼盲盒」，有人说「找个网红直播」。白板上写满了，没有一条让人眼睛亮一下。十一点，散会，老板说：「大家回去再想想，周三再碰。」

罗晓峰回到工位，心里很不是滋味。他是这个组的产品负责人，点子拿不出来，他觉得是自己的问题。晚上回到出租屋，他在购物软件上买了两本讲创意思

维的书，在手机上建了一个文件，起名叫「每日十个点子」，第一行写着：「我要有创造力。」

接下来两天，他照着书上的方法做：早上通勤的地铁上，强迫自己写满十条；午饭的时候，拿两样不相干的东西硬凑在一起，「月饼加健身」「买菜加剧本杀」；晚上睡前，再把白天写的过一遍。第一天写了十二条，第二天写了十条，第三天早上在地铁上憋了四站，只写出来五条，而且一条比一条像前一天的翻版。

他看着那个文件，忽然有一种很熟悉的感觉——上学的时候，作文题目叫《一件有意义的事》，他也是这样憋的。

◆ 二、冻住了哪一维：把一次发生说成一种能力

先用随身三问的第一问：冻住了哪一维？

「创造力」这个词，是一个典型的名词化。第二章说过：「勇敢地冲进去」是一次发生，「他有勇气」把发生说成私有财产。创造也是这样。本来是一件具体的事——某一天、某一件事上，旧的做法撑不住了，几样原本不相干的东西缠到了一起，一个以前没有的东西冒了出来。把它说成「创造力」，就变成了一个人身上装着的一种能力，像一块电池，满的人点子多，空的人点子少。电池空了，就要充；充的办法，就是「每日十个点子」。

站上第 393 号《AI时代创造力必须的基础知识》正好点破了这一层。它说，如果忽略创造活动里各种角色是怎样在互动中形成的，就容易把创造教育写成「向个人头脑添加某种通用能力」〔第393号〕。它举的例子很朴素：一个被允许改变材料、检验失败、重新定义目标的学习者，和一个只能按固定动作交付标准成品的学习者，就算都被要求「富有创造力」，进入的也未必是同一种发生。所以它说，教育要研究的是复合的活动，而不只是给人提更高的要求。

老板那一句「现在请大家有点创意」，就是在给一屋子人提一个更高的要求，而会议室这个场一点没变：还是那张长桌，还是那块投影，还是老板坐主位、大家轮流发言、说出来的每一条都要接受全场注视。罗晓峰的「每日十个点子」也是一样，场没变——还是他一个人，还是那节地铁车厢，还是那个空白文件——只是对自己的要求提高了。

这一章要冻住的维，严格说是意义三律里的创造律。创造律本来是旧的东西松动、新的东西冒出来的那股力，是在场里自己运转的。「我要有创造力」把它冻成了一个现成的状态——那种灵光一闪、点子源源不断的感觉——然后要求自己直接进入那个状态。要的是余温，跳过的是运转。

为什么人偏偏会去要那份余温？因为余温是能被记住的。罗晓峰记得自己大学时候想出过一个好点子的那个晚上：宿舍里几个人吵吵嚷嚷，他忽然一拍桌子，说「有了」。他记住的是拍桌子那一下的痛快，记不住的是那之前吵了两个钟头、推翻了四个方案、有人气得摔门出去又回来。拍桌子是 S，前面那两个钟头是 D 和 E。人回忆创造的时候，记得的几乎只有 S，于是想再要一次的时候，也只会去要 S。「我要有创造力」，说到底是「我要再拍一次桌子」。可是桌子不是拍出来的，是那两个钟头把人逼到不得不拍的。

这也是为什么这一卷说冻住的是意义三律。创造律、自由律、幸福律，各有一份余温：创造律的余温是灵光一闪，自由律的余温是浑身松快，幸福律的余温是那一下满足。三份余温都很好，也都容易被认成目标本身。本章拆的是第一份。

◆ 三、为什么无功而返：没有东西在死，也就没有东西在长

再用三原理诊断：哪两维该矛盾而没有矛盾？

站上第 32 号《原创动力学解码》开篇就立了原创的三道印记：旧死新生、新的特征纠缠、混沌孕育。它的判法很干脆：凡是没有死亡的，只是延续；凡是没有新纠缠的，只是修饰；凡是没有混沌的，只是模仿〔第32号〕。拿这三道印记去量周一上午的会议室：旧的东西死了吗？没有——满减券「效果一般」，可是还活着，大家心里默认它是保底方案。有新的纠缠吗？没有——还是这一屋子人，看的还是同一份后台数据，想的还是「做个什么活动」。有混沌吗？更没有——会议有议程，发言有顺序，十一点准时散会。

三样都没有，冒出来的就只能是猜灯谜、盲盒、网红直播：去年别人做过的、前年自己做过的，换个说法再端出来。

会议室这个场还有一层压力，老板未必察觉。「没有对错，放开说」这句话是真心的，可是场不听这句话。一条点子说出来，全场的眼睛同时落在说的人身上，老板当场点头或者不点头，下一个人就照着点头的那一条往下接。这是 E 在压 D：每一个偏离一冒头，就先被这十几双眼睛筛了一遍，筛剩下的只有最安全的。实习生敢先开口说猜灯谜，正是因为猜灯谜最安全。所以那半分钟的沉默不是大家脑子空，是每个人脑子里都有几条歪点子，在出口处被场拦下了。一个场要人「放开」，场本身得先松；嘴上说松，椅子、眼睛、点头的次序都没松，那句话就落不了地。

第 32 号收在第三编的那篇《原创的被逼》，说得更重：原创唯一的动力是「被逼」，是矛盾积累到绕不过去的时候；天才不过是矛盾的代言人，制度只是张力的舞台〔第32号〕。这话放在罗晓峰身上，要先说清它的分寸。被逼不是加班，不是老板拍桌子，也不是自己逼自己。罗晓峰在地铁上憋点子，看上去也是在逼，可他逼的是自己的头脑，不是事情本身。事情本身——这个小程序到底在给谁用、中秋对用户意味着什么——一点没被碰到。用三方程说：S 是要冒出来的那个新点子，它得从 D（一步一步的不同：做法上的变化、数据里的异常）

和 E（缠在一起的场：用户、同事、节日、城市）里显出来。他把 D 和 E 都晾在一边，直接对着 S 使劲，这就好比不和面、不发酵，站在案板前对着空气说「我要有馒头」。

站上第 236 号《从六步到九步》还给了一个很好用的区分：迭代不是重复。重复是在同一个水平上把六步法再跑一遍——同样的问题、同样的框架，这一轮和上一轮没有本质差别；迭代是每一轮都把精度往前推一层，并且对那些在旧标准下「不相关的微小异常」保持警觉。它特别提醒，刻意练习会把「偏离标准」当成错误去纠正，而迭代会把某些偏离当成可能的新信号保留下来〔第236号〕。罗晓峰的「每日十个点子」，正是重复：同一个框架（做个活动），同一种方法（硬凑两样东西），一天比一天干。他每天都在练，可是没有一条偏离被保留下来，因为他根本没去找偏离——他只在自己的头脑里找。

第三天晚上，他还试过另一招：把问题丢给手机上的 AI，「给我五十个社区买菜小程序的中秋活动创意」。不到半分钟，五十条整整齐齐地出来了，分了类，还带着预估效果。他一条一条往下翻，翻到第三十条，心里反而更凉：这五十条和白板上那些，是同一个模子里出来的，只是更多、更快、更工整。这不怪 AI。他交给它的，是同一个冻住的框——「做个中秋活动」——AI 在这个框里跑得比谁都快，可框本身没有死。第 236 号讲 AI 时代的分工，有一句话说得很清楚：「人在两头，AI 在中间」〔第236号〕。AI 接管的是六步法的高效执行，人守住的是两头：一头是什么值得做的意义判断，一头是迭代之后的分化与升维。罗晓峰把两头都交了出去，只剩自己在中间翻清单，难怪翻得越多越干。这和逼自己是同一种病，只是换了一个更快的发动机。

第 32 号还有一篇专批「实现自我」，说那是原创的第三种虚幻动力：自我不是火种，而是产物，原创要求的恰恰是旧的自我先死〔第32号〕。「我要有创造力」这句话里，主语是一个想证明自己有本事的「我」。这个「我」越想证

明，就越要守住自己已经会的那一套，因为那一套最安全；越守，旧的就越不死。这是这句呼喊最拧巴的地方：它想要新的，却把力气全花在保护旧的上面。

◆ 四、创造怎样发生：旧的先死，新的缠上，笑先来报信

罗晓峰的点子，最后不是在地铁上想出来的。

周三的会还没开，周二下午，运营那边送来了去年中秋活动的复盘数据。满减券的核销率低得难看，更难看的是另一条：中秋前一周，客服热线的来电量翻了三倍，而且打电话来的大多不是下单的人。老板在群里发了一句：「满减券今年不做了。」

保底方案死了。这是第一步。

罗晓峰盯着那条来电量的数据看了很久，这是一个异常：买菜的小程序，节前打电话来的为什么不是买菜的人？这里有一个容易被放过的细节：他能注意到这个异常，恰恰是因为那天他没在写点子。前两天他满脑子都是「我要有十条」，后台的数据他也看过，来电量那一栏就在满减券核销率的下面，他扫过去了。一个人忙着向自己要东西的时候，事情本身送到眼前的东西是看不见的。那天满减券一死，他心里那块「得拿出方案」的石头反倒落了地，眼睛才有空停在一个看不懂的数字上。

他没有回到工位继续写点子，而是去找客服主管，问能不能让他在客服组坐一个下午。

那天下午，他戴着耳机，听了三十几通去年节前的录音。打来的多是五六十岁的人，口音天南地北。有一个阿姨问：我儿子在深圳给我下了单，说今天到，怎么还没到？有一个大爷问：这个东西是谁买的？我没买啊。还有一个奶奶，接通了先问：「是我孙子让你们打来的吗？」

原来，这个小程序在深圳有很大一批用户，是在外地工作的年轻人，节前给老家的父母下单。下单的人在深圳，收货的人在湘潭、在信阳、在赣州。父母不会用小程序，有事只会打热线。

听到第二十几通的时候，坐在旁边的客服姑娘摘下耳机，伸了个懒腰，跟同事说了一句：「我们哪是卖菜的，节前我们就是给人家当儿子的。」一屋子人都笑了，罗晓峰也笑了。

在那句玩笑之前，他其实一直卡着。听了一个多小时，他越听越糊涂：这些电话说的都不是买菜的事，都不是他的活动能管的事，他好几次想摘下耳机回工位去。他没走，就那么卡着听下去。第 239 号说，真正懂幽默的人不急于解释、不怕冷场，因为「卡」是意义的子宫〔第239号〕。创造也一样，卡着的那一个多小时不是白费的，那是各种不相干的东西在他这里慢慢缠到一起的时间。

就在那一笑里，他脑子里什么东西翻了个面。这个产品的用户，一直被当成下单的那个人；可节前真正需要被照顾的，是收货的那个人。中秋活动要做的，也许不是让下单的人多买一点，而是让收货的那一头少一点茫然、多一点被惦记的感觉。他当晚写了一页纸：中秋期间，外地子女下单时可以录一句十秒钟的语音，送货员到了门口，先在手机上放给老人听；老人收到以后，可以按一个键，回一句话给孩子。没有满减，没有盲盒。

周三的会上，这一页纸是唯一一个让老板停下来看了很久的方案。

用第 239 号《幽默与原创人生》的话看那一笑，它是整件事里最先冒头的东西。这本书把幽默叫作「人生的微小原创单元」〔第239号〕，说每一个笑都要穿过三道门：卡、意义、笑。卡是理解在某处走不通，意义是在卡住的地方自己找到一条新路，笑是冲过去之后的那一下光。罗晓峰在客服组坐了一下午，一直是卡的：用户到底是谁？客服姑娘那句玩笑，正好把「卖菜的」和「当儿子的」

两样不相干的东西缠在了一起——这一缠，就是第 32 号说的新的特征纠缠，只不过它小，只有几秒钟。第 239 号说得好，幽默是「从 0 到 1」的微小爆发，原创是「从 1 到 1′」的持续重组〔第239号〕，两者走的是同一套发生。那一笑先报了信，那一页纸才跟着来。

还要注意第 239 号的另一句：笑点「并不属于刻意设计的结果，而更像是系统自组织的产物」〔第239号〕。那位客服姑娘不是在「有创意」，她是累了一下午，顺嘴说了一句。玩笑和点子一样，都不是谁下令就能出来的；下令讲笑话，和下令有创意，会议室里的沉默是一样的。

把整件事按三方程排一遍：旧的满减券死了（D 里出现了一个断口），来电量的异常被保留下来（D 里出现了一个偏离），他换了一个场去听（E 变了：从会议室换到客服组，从下单的人换到收货的人），笑先冒头，新点子才显出来（S）。创造不是他头脑里那块电池放了电，是这一串条件到齐以后，事情自己长出来的。

◆ 五、布场药方：三条路

随身三问的第二问：创造在什么条件下会自己出现？下面给三条路。

第一条路：先换场，再让异常冒出来（E→D→S）。

不要在会议室里要创意，先把人挪到事情发生的地方去。罗晓峰从会议室挪到客服组，就是动 E。一个开饭馆的人想不出新菜，与其坐在后厨冥想，不如去别人家的厨房帮一晚上工；一个当老师的人想不出新的上课法子，与其熬夜看教案，不如去隔壁班后排坐一节课。换了场，缠在一起的东西就变了，D 里自然会冒出平时看不见的不同。第 393 号说，教育要研究复合的活动；布场的第一招，就是让人进入一个新的复合。

第二条路：先让一样旧的东西停掉，再看什么长出来（D→E→S）。

第 32 号的第一道印记是旧死新生。日常里做这件事，不必等老板宣布满减券死刑，可以自己先停一样。家里年年中秋都去同一家饭店吃团圆饭，今年停一次，改成每人带一道自己做的菜；单位的周报年年一个格式，停一期，只写「这周最让我意外的一件事」。D 上先断一下，原来缠在一起的人和事就要重新找位置（E 动了），新的样子才有地方显出来。要紧的是停的那一样必须真停，不能留着当保底；留着保底，旧的就不会死。

停掉以后会有一段难受：大家不知道该怎么办，有人抱怨，有人想退回去。第 32 号把这一段叫混沌，说它不是错误，而是孕育之所。家里第一次改成每人带一道菜，八成会有人带来一盘夹生的饺子，有人临时去买了卤菜充数。别急着收场，这一段乱，就是新东西在找位置。

第三条路：先把会开成能笑的会（E→S→D）。

第 239 号讲卡、意义、笑，提醒的是：笑要有余地才冒得出来。罗晓峰后来当了组长，他改了开头脑风暴的法子：不要求每人报点子，先让每人讲一件这周用户身上让自己哭笑不得的事。讲的人不用负责任何结论，听的人可以接话、可以笑。一屋子人笑过几轮，场松了（E），往往就有一个玩笑翻出一个新的看法（S），然后再去排谁做什么、先试哪一个（D）。这不是把会开成联欢会，是给「卡」留出时间，给偏离留出位置——第 236 号说的那些「在既定标准下被视为不相关的微小异常」，往往就藏在一句玩笑话里。

◆ 六、什么时候冻一下是对的

说创造是被逼出来的、是自己长出来的，并不是说什么都不用定。

罗晓峰那一页纸写出来以后，冻了好几层：语音最长十秒，送货员到门口先放语音再交货，老人回话只用按一个键，中秋前十天上线。这些都是冻——把一

个刚冒头的新东西，冻成一个能交给开发、能交给送货员、能交给老人去用的样子。不冻，它就只是一个下午的笑声。

这时候冻，还要冻得有分寸。第 393 号专门讲过创造的阶段：候选可以先提出，局部关系可以先试验，可是不同阶段要用不同的称呼，「保护萌芽不等于提前授予成熟结论」〔第393号〕。它还说，一个方案必须允许「设计没有奏效」成为可能的答案。罗晓峰那一页纸，冻的是一个候选，不是一个结论。他先在一个片区试了一周：有的老人听不清语音，有的送货员嫌多一道手续，有一个奶奶把孩子的语音听了五遍还不肯签收。这些都是冻住之后才看得见的东西。不冻，连试都没法试；冻了却不让它被试，它就成了另一份「每日十个点子」。

全书第五条命题说，冻住本身不是病，把冻住的当源头才是病。这一页纸是冻在场里的冰：它被贴进了需求文档，讲给了开发和送货站的站长，排进了上线日历，后来还收到了老人的回话录音，一条一条回到他手里。场里的人用它、改它，第二年又从回话录音里长出了新的东西。冰在这里一直在化。

那个叫「每日十个点子」的文件也是冰，可它冻在他一个人的手机里，第一行是「我要有创造力」。它不进入任何人的场，不接受任何人的回话，只接受他自己每天早上的检查。冻得越久越硬，最后成了一份每天都在提醒他「你又没想出来」的清单。第 236 号说的「固化」，在一个人身上就是这个样子：一套流程凝固下来，此后每一天都是对它的重复。

同样是冻，一个放在场里，一个锁在心里。分别就在这里。

还有一块冰值得说：老板投影上那行「今年中秋，要有创意！」。这句口号本身不坏，它把一个方向提前定住了——今年不想再做满减。坏在它被当成了发动机，以为喊出来，创意就会跟着来。如果这句话后面跟的是一张安排——「这周每人去客服组或者送货站跟一天，周三只讲看到的怪事，不报方案」——它就

成了一块放进场里的冰：方向是冻住的，路是开着的。口号和布场之间，差的就是这一张安排。

罗晓峰后来把那两本讲创意思维的书送给了实习生，送的时候说了一句：书可以看，但别拿它在地铁上逼自己。实习生问那该怎么办，他想了想，说：去客服组坐一下午。坐着的时候别急着想点子，听不懂的地方就让它不懂着，有人说笑话就跟着笑。

这一章想说的是：创造不是你身上缺的一块电池，是旧的东西死了、新的东西缠上、笑先来报信之后，事情自己长出来的样子。「请大家有点创意」之所以冷场，不是因为大家没有创造力，是因为会议室里什么都没死，什么都没缠，没有人敢先笑。

带 走 的 话

别向头脑要点子；让一样旧的停下来，挪到事情发生的地方去，等那一声笑。

小　账

冻住的是：创造律被冻成「灵光一闪」的状态，一次发生被说成一个人身上的能力；无功而返的样子：会议室里半分钟的沉默，地铁上「每日十个点子」一天比一天干，写出来的都是去年的翻版。

布场一招：真停掉一样旧做法，把人挪到事情发生的地方（客服组、别人的厨房、隔壁班后排），开会先讲让人哭笑不得的事；冰可以放在：贴进需求文档的那一页纸、上线日历、老人回话的录音里。

◆

22

第 22 章

我要有好奇心

这一章的问题　一个孩子每天被要求写三个「为什么」，为什么写到第三周就写不出来了？好奇心如果不是一样可以要来、可以攒起来的东西，它是在哪里、怎样打开的？

◆ 一、一本「好奇心记录本」

彭一鸣十岁，在湘潭读小学四年级。开学第二周，班主任发给每人一个蓝皮小本子，封面印着五个字：好奇心记录本。规矩很简单：每天写三个「为什么」，周五交上来检查，一学期写满的，期末评「好奇之星」。

班主任在家长群里解释了一段话，大意是：AI时代，知识随手可查，孩子最需要的是好奇心，好奇心要从小培养，请家长每天督促。

第一周，彭一鸣写得很顺。为什么天是蓝的？为什么月亮跟着人走？为什么猫的眼睛晚上会发光？这些问题他其实早就听过，有的还看过答案，写上去不费事。他妈妈龚丽在超市做理货，晚上回来翻一翻本子，觉得儿子挺能问，心里很高兴。

第二周开始，问题变得像是从哪里抄来的。为什么企鹅不怕冷？为什么海水是咸的？龚丽问他这些是哪来的，他说是在平板上搜「小学生十万个为什么」。龚丽有点不高兴，说：你要自己想，你要有好奇心啊。

第三周的一个晚上，九点半，本子上还空着两行。彭一鸣趴在桌上，铅笔转来转去。他问妈妈：「今天的两个你帮我想一个行不行？」龚丽说不行，你自己想。过了十分钟，她去看，本子上写着：为什么我想不出为什么？

龚丽哭笑不得。她又说了一遍：「你要有好奇心。」彭一鸣点点头，第二天交上去的本子里，这一行被他擦掉了，换成了「为什么铅笔是六边形的」——那是他在铅笔盒上看到的，写完他也没去查答案。

同一个月，国庆放假，一家人回乡下奶奶家住了四天。奶奶家灶屋角落里有两只泡菜坛子，坛口一圈槽里盛着水，倒扣着碗。第二天中午，彭一鸣在灶屋里玩，听见坛子那边「咕嘟」一声，槽里的水冒了一个泡。他愣了一下，蹲下去看。过了一会儿，又「咕嘟」一声。

他喊妈妈。龚丽拿手机问了AI，念给他听：泡菜发酵会产生二氧化碳，气体从坛沿水里冒出来，坛沿水的作用是隔绝空气。答案清清楚楚，龚丽说：「懂了吧？」

彭一鸣说懂了，可他没走。他把耳朵贴到坛子上，听了二十多分钟，还拿奶奶的老闹钟数了数，一分钟冒了四个泡。傍晚他又去数，一分钟只有一个。第二天早上去数，半天没有一个。他跑去问奶奶：「为什么中午冒得多？」奶奶说：「天热它就闹得欢。」他又问：「我们家里那个坛子怎么从来不冒？」奶奶笑了：「你妈那个坛子放在空调屋里，菜都腌不熟。」

这四天，他每天去数好几次泡，还拿一张作业纸画了一个表：早上、中午、晚上，灶屋那只、靠门那只。回城以后，他问龚丽能不能把家里的坛子搬到阳台上去。

这一切，没有一条写进那个蓝皮本子。龚丽后来问他为什么不写，他说：「那不算为什么，那是我在玩。」

◆ 二、冻住了哪一维：把一次打开说成一份家当

用随身三问的第一问：冻住了哪一维?

本书第二章说过名词化的病：「勇敢地冲进去」是一次发生，「他有勇气」把发生说成私有财产，财产可以缺，缺了就要补，补就是努力。「好奇心」是这条病最典型的一个例子。蹲在坛子边上数泡，本来是一件事：一个下午，一个孩子，一只会冒泡的坛子，一个说不通的地方。说成「好奇心」，它就成了一样揣在孩子身上的东西，有的孩子多一点，有的少一点。少了，就要培养；培养的办法，就是每天写三个。

王德生的口述说：「所有关于主体性，即主体的属性，一旦你并不明白那个属性是发生学、有个发生机制，那么你就会进入『主体努力虚妄症』。」好奇心正是这样一种属性。

它冻住的那一维，是意义三律的入口。卷五各章冻住的都是意义三律，好奇冻住的是最前面那一道门：一条意义的路还没有走进去，人却已经被它牵着，放不下。蓝皮本子做的事，是把这道门冻成一个可以计数的样子——问句。三个问句，就算好奇了一天；写满一本，就是「好奇之星」。门本身有没有开，没人去看。

站上第 242 号《SDE好奇发生学》开篇就把这个混淆拆开了。它说，日常说「这个孩子很好奇」，是一句省力的话，可以指他爱问、爱拆东西、爱凑近陌生人，说话的人用不着分清这些行为是不是同一种动力。一旦要解释、要培养，就得分开：说一个人「有好奇心」，可能只是一句日常评价；说「我现在很好奇」，是对当下体验的描述；而书里要研究的，是一次具体的事件。那本书特别提醒：只把提问次数记在学生个人的特质账上，教学环境起的作用，就容易被误写成「学生的所有物」〔第242号〕。

蓝皮本子恰好是这样一本账。彭一鸣第一周写得多，是因为他手里本来就存着一些听过的问题；第三周写不出，是因为存货用完了。他的好奇没有变少，变少的是现成问句的库存。

更要紧的一层是：这个本子把「好奇」的证据，定在了嘴上和纸上。真正打开了一道门的那四天，因为没有形成一个漂亮的问句，被孩子自己判成了「玩」，不算数。冻住的东西把正在发生的东西挡在了门外。

◆ 三、为什么无功而返：没有一处说不通

照三原理来诊断：S、D、E 中某两维发生矛盾，才会推动第三维改变。好奇也是这样，它不是凭空来的，是被一处「说不通」顶出来的。

第 242 号给好奇画了一张比较细的图。它把九宫拆成三组：第一组是 S2、D3、E1——一件东西被当成什么单位来看，怎样做最省事、误差最小，再加上理念、现实、自我三界怎样让这些安排成立；第二组是 S1、D2、E3——眼前显出来的差别是什么样的，一步一步怎么往下做，手上有多少劲可以投进去；第三组是 S3、D1、E2——值不值得、往哪个方向有意义、到底缺什么信息。书里的猜想是：前两组在一件具体的事里撞上了，在一定条件下，才会激发第三组重新排一遍，好奇就在这里发生。

拿这张图看蓝皮本子。第一组的安排是：好奇＝问句，最省事的做法是尽快凑满三行。第二组呢？彭一鸣眼前没有任何正在显露的差别，他的步骤就是搜索、抄写，他投进去的劲只够应付检查。两组之间一点冲突也没有，省事的办法和实际要做的事严丝合缝。没有撞，第三组就不会被激发；他不知道自己缺什么，因为他什么都不缺，他只缺两行字。

再看坛子边上那一下午。第一组的安排是：泡菜是一坛菜，冒泡是「发酵」两个字，问完 AI 就该结束，这是最省事的。第二组却不肯配合：他亲眼看见中

午和傍晚不一样，两只坛子不一样，手上有闹钟可以数，下午有大把时间可以蹲。省事的那个单位，接不住眼前一步步露出来的差别。两组一撞，第三组就动了：这件事忽然值得了，一个方向（时多时少跟什么有关）显出来了，他也终于知道自己缺的是什么——不是「这是什么」，是「它什么时候闹得欢」。

意志在这里做的事，是越过前两组，直接去按第三组：「你要有好奇心」，等于命令一个人「现在给我觉得这件事值得、给我朝那个方向被牵着」。这一按按不出来，因为第三组不是被按出来的，是被撞出来的。

第 242 号还有一个很冷静的判断，正好替彭一鸣说句公道话。它分析学生按要求调查校园、画路线图，说任务里的探索不必预先拥有好奇，「一个人可以认真而负责地处理自己并无兴趣的事情」〔第242号〕，把这种责任贬低为没有热情，会误解大量真实的工作。也就是说，彭一鸣认真地写满三行，是一件负责任的事，不是好奇失败了。病不在孩子身上，在于把一件任务叫成了好奇，再拿任务完成得怎么样去给好奇打分。

站上第 32 号《原创动力学解码》从另一头补了一刀。它回到亚里士多德那句被到处引用的「哲学始于好奇」，指出原文那个词更接近「惊异」：一种对世界不可理解之处的震动，更接近矛盾与困惑，「而不是兴趣的轻盈」〔第32号〕。后世把它译成「好奇」，就把那一下震动削成了一种温和愉快的心情。这本书的判断是：好奇、兴趣这些东西，更多是在维持和修饰已有的路，真正的突破要从旧路失效、人被逼进张力里来理解。

把这一刀放到日常里，意思很朴素。家长和老师说「要有好奇心」，心里想的往往是那个轻盈的样子：眼睛亮亮的、问题一个接一个、学什么都兴致勃勃。可是好奇的根，是那一下「咦，不对」——一处说不通的地方。只要那个轻盈的样子，不要那一下不对劲，就是只要果子不要根。

◆ 四、好奇怎样发生：一处「不对劲」落在了还没走过的路上

回到坛子边。那一天到底发生了什么？

先看 S，显出来的是什么：坛沿水里冒泡，一分钟几个，时多时少。再看 D，一步一步的不同：中午多，傍晚少，早上没有；灶屋这只冒，城里家里那只不冒。再看 E，缠在一起的场：奶奶的灶屋，国庆的天气，一个没有作业催着的下午，一个愿意回答「天热它就闹得欢」的奶奶，一只老闹钟，一张作业纸。泡是那个样子，是因为温度、时间、地方这些差别和这一屋子的条件缠在一起；彭一鸣的耳朵贴上去数，又给这些差别排出了一个先后。三方程说 S＝F(D,E)：他那一下「放不下」，就是从这些一步步的不同、和这一片缠在一起的场里显露出来的。

最有意思的是 AI 的那个答案。它完全正确，也完全回答了孩子问的话。按常识，答案到了，好奇就该结束。可孩子没走。

第 242 号恰好设想过一个几乎一样的场面，书里叫它「没有缺口的好奇」。一个孩子在窗台上用两只杯子泡绿豆，把能想到的问题全问了 AI，AI 答得一点不差，还附了一张标准的发芽阶段表：第一天吸水，第二天露根……孩子看懂了，说没有问题了。可是他每天亲眼看到的，是同一只杯子里几粒豆子长得快慢不一，靠窗的芽弯向玻璃。书里说，答案没有错，只是它用的单位——按天切开的标准阶段——和孩子亲手看到的变化不相称。正是因为答案在自己的尺度上无可挑剔，剩下的差别才没法再推给「还没问到」，只能落在单位本身上。

彭一鸣的处境一模一样。「发酵产生二氧化碳」回答的是「这是什么」，用的单位是「一坛泡菜」。他手上看到的却是「同一只坛子在一天里的不同」「两只坛子在两个地方的不同」。答案对，单位不对，所以放不下。

第 242 号给这种放不下起了一个名字，叫通路相对性。它的说法是：好奇不是一个信息缺口有多大、有多急，而是这个缺口落在哪条路上。同一个未知，落在一条已经在走的路上，是兴趣里的追问；落在一条还没走进去的路上，才是好奇。书里用厨房里的一盘炒茄子举例：学做菜的人问「为什么发苦」，脑子里马上排出油温、籽多、没腌这些候选，答案直接回到下次怎么做；从不下厨的人问出同一句话，想到的却是苦瓜、柚子皮、焦边的苦是不是一回事——他要换一种看食物的单位，一条新的路才第一次显出一点轮廓。所以书里说：「好奇不是问题的属性，也不是人的属性，而是问题与通路之间的一种位置」〔第242号〕。

这句话把「我要有好奇心」从根上拆了。好奇不是人的属性，你就没法「有」它；它是一种位置，你只能让一个未知落到合适的位置上。

这也顺带划出了好奇和兴趣的边界。第 242 号第三章说，兴趣是意义已经在运行——人已经走在那条路上，路上的困难被这条路接着；好奇是这条路还没走进去，意义入口还没成立，人却已经被它牵着。彭一鸣数泡的那四天，是好奇；如果回城以后他真把坛子搬到阳台上，每周记录，跟奶奶通电话比，那就慢慢进入兴趣了。书里还特意提醒，不能拿后来有没有成功，去倒过来认定当初是不是好奇：他后来不搬坛子了，那四天照样是真的。

站上第 349 号《婴儿：SDE活体发生学》从更早的地方看这件事。它说，婴儿最早的方向是身体给的，饿了要吃；但很快长出一种全新的方向，要那个玩具不是因为缺了会死，而是因为它新奇、会动、会响。书里把这叫作意义目标从「匮乏驱动」长出了「创造驱动」那一支。它还引了婴儿研究里的一个发现：基德（Celeste Kidd）等人 2012 年给七八个月大的婴儿看可预测程度不同的画面，婴儿看得最久的，不是太好猜的，也不是太难猜的，是中间那一段，研究者借童话管它叫「金发姑娘效应」；第 349 号的读法是，好奇会把婴儿领向那片「既不全懂、又不全乱的地带」〔第349号〕。

那只坛子就落在这片地带里。冒泡这件事，他懂一点（有气），又不全懂（为什么时多时少）；乱一点（每分钟不一样），又不全乱（中午总是多）。蓝皮本子里的「为什么天是蓝的」，要么早就知道答案，太懂；要么是抄来的天文物理，太乱。两头都落不进那片地带。

还有一件事值得顺着说下去：龚丽自己。她常说自己「没什么好奇心，就是个上班的」。第 242 号对这类说法有一个提醒：一个人的自我认同可以参与发生，却不是最后裁判。有人认为自己从来不好奇，实际在处理某类材料时不断打开新的入口；有人把好奇当成重要身份，遇到可能改变自己判断的问题，却很快把门关上。龚丽在超市理货十几年，哪一排货架下午三点以后会被翻乱、哪一种酸奶在下雨天卖得快，她心里有一本谁也没教过的账。那本账里有不少「咦，今天怎么不一样」的时刻，只是她从不把它们叫作好奇。她不缺好奇，缺的是一个把这些时刻当回事的说法。

所以，好奇是意义入口在场里打开。场里得有一处真的差别，这处差别得和人手上已有的路对不上，人还得有空、有劲、有一个不笑话他的人，让他蹲下去。

◆ 五、布场药方：先动哪一维

明白了好奇是在场里打开的，药方就从「你要有好奇心」换成「好奇在什么条件下会自己出现」，这是全书第四条承重命题。下面三条路，写清先动哪一维。

第一条，S→D→E：从眼前已经冒出来的那一处不对劲开始。

不要去找好奇的题目，好奇的题目一般已经在身边冒泡了，只是没人当回事。龚丽可以做的第一件事很小：下一次孩子盯着一样东西不走的时候，别急着叫他。先承认这个显露（S），再给它几步（D）：「你觉得什么时候冒得多？

要不明天早上再来看一次？」最后把它放进关系（E）：打电话给奶奶，问她夏天和冬天是不是一样。

老师那边，蓝皮本子不必扔，可以换一个问法。不是「每天写三个为什么」，而是「这一周，你看见哪一处不对劲？」不定数量，一周一处就够；没有，也可以写「这周没有」。这一换，本子记的就不再是问句的库存，而是生活里真正对不上的地方。

第二条，E→D→S：先改场，再给步子，让说不通的地方自己露出来。

站上第 393 号《AI时代创造力必须的基础知识》批评过一种很流行的说法：基础知识已经学得很充分了，「接下来需要补上想象、勇气、好奇心和开放性」〔第393号〕。书里说这个说法并非毫无道理，可是它没有审查一个前提：所谓「掌握了基础知识」，如果掌握的只是答案的标准形式，再往上添加好奇心训练，就是在一个被压扁的知识观上修修补补。它开篇设想的那堂课很能说明问题：卡片颜色相同或形状相同就能「相连」，那红圆片和蓝方片中间隔着一张红方片，算不算相连？两个答案都有道理，没说清楚的是「相连」究竟指什么。好奇不必外加，它就藏在知识没被说死的那条缝里。

这一条落到家里，就是少给一点被说死的东西。坛子可以放两只，一只放阳台，一只放屋里；问 AI 的时候，答案念完加一句：「它说了是什么，可没说为什么中午多，你看呢？」第 242 号讲回答的时机时也说过，快速回答不一定是坏事，有时它降低了接近新方向的成本；要提防的是那种「已经确认，无须再查」的语气，它会让还有价值的差别退出比较。较好的回答，让结论和边界一起露出来：能确定什么，还不能确定什么。

第三条，D→E→S：先让手动起来，再让人看见，最后看会显出什么。

有些孩子、有些大人，嘴上问不出东西，手上却能。不必先要一个问题，先让他动手：拆一只坏了的闹钟，跟着修自行车的师傅打下手，在阳台种两盆一样的葱，一盆多浇水一盆少浇水。手上的一步一步（D）做到一定时候，拿去给一个懂行或者不懂行的人看（E），说不通的地方往往就在这个时候冒出来（S）——「咦，这盆怎么反而长得慢？」

大人也一样。一个觉得自己「没什么好奇心了」的成年人，不必逼自己每天学一样新东西。换一条平常走惯的路去上班，在单位里跟一个隔壁部门的人吃一次饭，把一样坏了的东西亲手修一修，差别就有机会落到还没走过的路上。

这三条路都有一个共同的提醒：别把布场又做成一个新的「我要」。坛子搬到阳台上，不是为了让孩子「保持好奇」；如果他看两天不看了，也就不看了。第 242 号专门讲过，有些好奇没有成为兴趣，可能是答案已经够用，也可能是条件不够，这只是一个过程的结局，不是价值的判决；凡是真实发生的好奇都必须培养成终身爱好，这本身就是一种预设。

第 349 号在谈老年人时说得更直接：替「衰老就是规律」那一方说句公道话，拿「保持好奇」去要求一个精力不济的老人，「有时近乎苛责」〔第349号〕。对孩子何尝不是如此。好奇不是一项要保持的指标，是一扇偶尔开、开了就有人陪着走两步的门。

◆ 六、什么时候冻一下是对的

说了这么多，蓝皮本子是不是一无是处？不是。冻住本身不是病，把冻住的当源头才是病，这是全书第五条命题。

一个问题冒出来，当时没空追，把它写下来，这是一次很好的冻。第 242 号讲任务里出现新入口的时候说：学生得先把作业交了，不等于那份牵动就消失了；把候选问题、相关材料和可能的下一步存下来，可以给以后重新进入留下条

件。书里同时提醒：存一条笔记，还不是进入了兴趣，更不是证明将来一定有结果。

关键在于这块冰放在哪里。锁在本子里、只为了周五交给老师打勾，它越冻越硬，写的人也越来越像在凑数。如果本子是一个放「不对劲」的地方，每周五在班上拿出来，大家互相看，有同学说「我家的坛子也冒」，有同学说「我外公说那叫翻坛」，冰就回到场里化了：一个人记下的一处不对劲，变成了几个人一起对的一处不对劲。

彭一鸣后来的蓝皮本子，就是这样改的。这不是他自己想出来的，是龚丽在家长群里说了国庆那四天的事，班主任看到了，第二周改了规矩：不数「为什么」，只交「这周我发现的一处不对劲」，每周五挑三个同学讲。彭一鸣第一次上去讲的，就是那两只坛子。讲完，他的同桌说：「我奶奶家的也冒，不过她说冬天也冒。」彭一鸣愣了一下：「冬天怎么会冒？」

那一下愣，是那个蓝皮本子一学期里最值钱的一行。

还有一种冻是对大人的。一个人工作很忙，好不容易冒出一个想弄明白的念头，比如「为什么我们小区的电梯总是在早上八点坏」，他明知这个月没空，就在手机备忘录里记一行，再顺手发给物业群里一个也爱琢磨这事的邻居。这一行冻住了，可它不在他一个人心里当发动机，它放在一段关系里。哪天邻居回一句「我发现是因为八点那一趟总有人用脚挡门」，冰就自己化了。反过来，把这一行记在一个叫「我要保持好奇」的清单里，每周检查自己完成了几条，就又回到了蓝皮本子的老路。

带 走 的 话

好奇不是一份要攒的家当，而是一处「不对劲」落在了还没走过的路上；要不来，只能让它有地方冒出来。

小　账

冻住的是：意义三律的入口（把「放不下」冻成每天三个问句的样子）；无功而返的样子：问句越凑越像抄来的，真正蹲在坛子边的那一刻反被自己判成「不算」。

布场一招：把「每天三个为什么」换成「这周哪一处不对劲」，答案说完再补一句「它还没说什么」；冰可以放在：每周一次拿出来给同学、家人对一对的那个本子里。

23

第 23 章

我要放松、我要自由

这一章的问题　为什么教练越喊「放松」，学员的手越僵？一个人拿到了「想去哪就去哪」的自由，为什么反而不知道往哪里去？放松和自由如果都不是一按就有的开关，它们是怎样发生的？

◆ 一、方向盘上的两只手

鲁晓雯三十四岁，在湘潭一家物流公司做会计。今年春天，她报了驾校。理由她跟同事说得很干脆：「我要自由。」公司在城郊，公交要倒两趟；周末想带女儿去哪里，得看丈夫有没有空开车。她算过，拿了驾照，买一辆二手小车，「想去哪就去哪，再也不求人」。

科目二练倒车入库。教练姓伍，五十多岁，嗓门大。鲁晓雯一坐进车里，两只手就攥着方向盘，指节发白，肩膀耸到耳朵边上。伍教练站在车窗外喊：「放松！手放松！肩膀放下来！」

她答应着，深吸一口气，把肩膀往下压。压下去的那一刻，她的注意力全在肩膀上，后视镜里的黄线就没看。车轮压线。伍教练一拍车门：「看线啊！放松了也要看线！」

第二把，她一边看线，一边在心里默念「放松，放松」，手却攥得更紧了。车又压线。伍教练叹了口气：「你越想放松越紧，我教了二十年，你这种最难教。」

那一个月，她每次练车回来，肩膀都是酸的。晚上躺在床上，脑子里还是那根黄线，还有那一声「放松」。她在网上搜「学车紧张怎么办」，有人教深呼吸，有人教练车前喝点温水，有人说想象自己在公园散步。她都试了。下一次坐进车里，手照样攥紧。

转机出在一个下雨天。那天车场人少，伍教练没有站在窗外喊，他坐到了副驾驶上，一句「放松」也没说，只说：「你倒的时候，看左边后视镜，车身和那根线之间的缝，你看它是在变宽还是变窄。」鲁晓雯照着看。看了几把，她发现那条缝真的会变：方向打早了，缝一下就窄了；打晚了，缝宽着宽着车尾就出去了。她开始盯着那条缝，跟它较劲，一把一把地试。

练了快一个小时，伍教练忽然说：「你看你的手。」她低头一看，两只手松松地搭在方向盘上，肩膀早就下来了。她自己完全没察觉。

后来她考过了科目二，又考过了科目三，拿到了驾照，买了一辆开了五年的白色小车。第一个周末，她坐在车里，钥匙插着，手机地图打开，忽然不知道该去哪里。「想去哪就去哪」，她想去哪呢？她把车开到小区门口，又开回来，停好，上楼，跟丈夫说：「好像也没什么地方要去。」

◆ 二、冻住了哪一维：一个开关，一张菜单

用随身三问的第一问：冻住了哪一维？

这一章把两句话放在一起，因为它们冻住的是同一个东西。「我要放松」把松下来的那种身体感觉冻成了一个开关，好像有个按钮，按一下肩膀就下来了。「我要自由」把路被打开的那种感觉冻成了一张菜单，好像只要选项够多、没人拦着，自由就到手了。前者把幸福律最后那一拍「释放」冻成了一个可以命令的状态；后者把自由律冻成了一个可以拥有的权利。

王德生说：「所有关于主体性，即主体的属性，一旦你并不明白那个属性是发生学、有个发生机制，那么你就会进入『主体努力虚妄症』。」放松和自由，常被当成「我的」状态和「我的」权利，正是这样两种属性。

先说放松。伍教练那句「放松」，是一道发给身体的命令：心在上面下令，手在下面执行。站上第 139 号《普通人都能懂的笛卡尔》讲过一个几乎一样的场景：一个中学生每到考试前就胃疼，医生说胃没毛病，可能是紧张，父母就对他说「别紧张，放松一点」，他点点头，下一次考试前，「胃还是疼」〔第139号〕。那本书说，「别紧张」这句话是笛卡尔式的：让心去管住身。可心和身不是一个管着另一个的两样东西，而是同一场纠缠的两个样子。

再说自由。鲁晓雯说「有了车我就自由了」，心里想的是：车是一把钥匙，钥匙在我手里，我想开哪扇门就开哪扇门。站上第 10 号《论自由》开篇要拆的就是这句话。它说，多数人心里有一句现成的话：自由就是想做什么就做什么，不想做就能不做。这句话把自由写成一个人手里的东西——一种权利、一次选择、一道「我可以不」的否定。那本书的主张正好相反：自由不是拥有的东西，而是在整体发生的现场，一条新路被点燃、被走通、又沉积下来的那一下。书前言的标题就是一句话：「自由不是选择，而是正在发生」〔第10号〕。

两句话冻法一样：主语那头是一个现成的我，等着下令；宾语那头是一个现成的状态，等着被领取。中间那一段——手和车、车和线、人和路、人和人怎样缠到一起——没有位置。

◆ 三、为什么无功而返：两维没有撞，第三维被硬压

照三原理来诊断：某两维发生矛盾，才推得动第三维。

练车时的紧，本身就是一个矛盾的产物：车（E，一个陌生的、会伤人的场）和她的步子（D，还没有一套能接住这个场的动作）对不上，紧张这个样子

（S）就显露出来了。这本来没错，第 175 号《普通人都能明白的齐克果》会说，这正是第一拍：张力积累起来了。

「放松！」做的事，是直接去按 S，命令显露改样子，而 D 和 E 一动没动。车还是那辆陌生的车，她的步子还是那几步不知道对不对的步子。S 被意志往下压一点，注意力就从线上挪开了一点；线一压，张力又上来，S 弹回去，还更紧。伍教练说「你越想放松越紧」，不是她笨，是这个按法本来就按不动：放松是 D 和 E 顶出来的，不是对 S 喊出来的。

下雨天那一把为什么成了？伍教练没碰 S，他给了一个 D：看那条缝，变宽还是变窄。她手上有了一串一步一步的不同，车身、黄线、方向盘之间的那片场，开始被这串步子一点一点理顺。D 和 E 接上了，手就松了。放松不是她做到的，是从这一串接上里冒出来的。

还有一种更常见的「我要放松」，不是喊给身体听，而是拿一样东西来填。练车回来，鲁晓雯躺在沙发上刷短视频，一刷一个钟头，说「我放松一下」。第 159 号《普通人都能明白的韩炳哲》书里有一段饭桌上的对话：儿子问父亲，你不让我刷短视频，自己却刷到一点？父亲被噎住，说「我那是放松」；儿子说「我也是放松」〔第159号〕。父亲反问儿子昨天刷了什么，儿子想不起来，父亲自己也想不起来。刷的时候身体是瘫着的，可那一个钟头里没有张力被转换，也没有一段过程被走完，刷完肩膀照样酸。瘫下来和松下来，外形很像，发生却不是一回事。

自由这一头，病更隐蔽。第 10 号把它叫作「选择虚幻」：只要出现选择感，便以为自由已发生。书里说，选项可以很多，甚至越来越丰富，但分叉空间却越来越小，「把“多按钮”伪装成“多分叉”」〔第10号〕。鲁晓雯拿到车，手机地图上的地方成千上万，这是多按钮；可她的日子里，没有一条和这辆车缠在一起的路，这是没有分叉。

第 10 号把自由的最小机制写成三步：纠缠、选择、激发。纠缠是有没有连接和回路；选择是能不能在张力里真正长出岔路来；激发是一条路能不能越过门槛、沉积成通道。书里一句话说得很重：自由若停留在选择，不会发生；自由若没有纠缠，只是幻想；自由若不能激发沉积，只是火花。

拿这三步量那个周末：车有了，可车和她的日子之间没有纠缠——没有一个要去的人，没有一件要办的事，没有一条走过两回的路。没有纠缠，选择就只能是在地图上点一个地名，点完也不会长出什么。坐在车里不知道去哪，这不是她不会享受自由，而是「我要自由」从一开始就跳过了第一步。

第 10 号在这里有一个很实用的换法。它说，从纠缠的角度看，自由不足首先表现的不是「缺少意志」，而是「纠缠贫困」：连接版图贫瘠，反馈闭环稀薄，节律断裂，没有沉积下来的通道。至于「自由感」，书里把它降了一级，说它只是一种投影：可能来自一次点火成功之后的回头确认，也可能来自一次拒绝成功之后的短期补偿；无论哪一种，感受都不能替代证据。

这个换法对鲁晓雯很要紧。她在驾校门口说「我要自由」，要的其实是那份自由感：方向盘在手、没人拦着的那种痛快。拿到驾照那天，这份感觉确实来过一下。可感觉是投影，投影后面要有东西撑着；撑着的东西是纠缠，而她的纠缠版图上，那辆车还是一座孤岛。

第 10 号还提醒了另一条退路：当点火屡屡失败，人为了维持尊严，会把自由改写为拒绝——「我不想做什么就能不做什么」。拒绝只需要切断旧通道，不需要建立新通道，所以拒绝成功的体验最容易被误认成自由本身。很多人嘴上的「我要自由」，落到行动里就是「我不要被管」。不被管当然要紧，可它只减少发生，不长出新路。

◆ 四、放松和自由怎样发生

先看放松。

用三方程说：S＝F(D,E)。松下来的那个样子，是从一串接上了的步子（D）和一片理顺了的场（E）里显露的。鲁晓雯在雨天松下来，是因为「看那条缝」给了她一串可以做、做了有回音的步子，这串步子把她和车、和线缠到了一起。缠熟了，身体就不再把车当成敌人。

站上第 175 号讲齐克果「焦虑是自由的眩晕」，用了一个三拍的图：第一拍，张力积累；第二拍，在约束里裁出一条原本不存在的路；第三拍，走通一次，那股劲释放出来，还回过头去改写原来的土。它说齐克果把第一拍写到了头——站在悬崖边，「让人晕的不是高度，是「我能」」〔第175号〕——可第二拍被他压成了一个点：从眩晕出来只有一个动作，跳。

放松就是第三拍的那一下。喊「放松」，是在第一拍里要第三拍，中间那一拍跳过去了。伍教练的那条缝，就是第二拍：在一辆车、一根线、一个雨天的约束里，给她裁出一条具体的、以前没有的路。

第 175 号在同一章还给过一个很小的办法，专门对付说不出对象的那一整片慌：先改名，不叫「我出问题了」，叫「我面前有太多可能，还没有一条路」；再让身体先落地，做一件手上碰得到的具体的事；然后把一片模糊切成三个具体的选项，写下来。书里说，写完会发现眩晕小了一半，「不是因为你选好了，是因为可能性从「无穷」变成了「三个」」〔第175号〕。这三件小事，没有一件是「放松」，每一件都在给第二拍铺路。

需要说一句：这里讲的紧张和放松，是日常里的那种。真的长期睡不好、长期心慌、长期低落，去看医生，这不是一本讲发生学的书能代替的。

再看自由。

鲁晓雯的车，后来是怎样「自由」起来的？没有一个决定的瞬间。买车后第三周，她母亲在县医院做了个小手术，每周要回去复查一次。她开车送，单程五十分钟。头两回她紧张得一路不说话，第三回母亲在副驾驶上说：「前面那个岔路往右，有一家卖米豆腐的，你小时候最爱吃。」她拐了进去。

那条岔路后来成了她们每周的固定路线：复查完，拐进去吃一碗米豆腐，再顺路去看一眼母亲的老同事。两个月以后，她知道了这条线上哪里能停车、哪个路口早上堵、哪家加油站的厕所干净。有一个周末，她不用送母亲，却自己开了出去，沿着那条路一直往前，开到了一个她从没去过的镇子。

这一步，才是第 10 号说的那种自由。先有纠缠：一个要去的人，一件要办的事，一条走过好几回、有回音的路。再有选择：有一回在岔口，她不是从菜单上点一个，而是从熟路上长出了一个以前没有的岔。最后是激发：那个镇子去过一次，下回还想去，一条新的通道沉积下来了。第 10 号的说法是：自由不再由「你宣称了什么」决定，而由「你点燃了什么并沉积了什么」决定，「自由的证据从此不在嘴里，而在通道里」〔第10号〕。

回头再看那个坐在车里不知道去哪的周末，第 175 号的图纸正好能照见它。钥匙插着，地图上成千上万个地名同时亮着，没有一条是她的路——这就是悬崖边的那一下眩晕：所有的可能性同时在场，而没有一条能踩上去。「我要自由」这句话，把人直接送到了第一拍的顶点，然后就停在那里。她把车开到小区门口又开回来，跟齐克果笔下那个人很像，只是她没有跳，她回家了。这不丢人。从那个顶点出来，本来就不该靠一跳，靠的是第二拍：在一个具体的约束里——母亲每周四要复查——裁出一条以前没有的路。

第三拍还有一个容易被偷走的地方。第 175 号说，走通一次之后人身上出来的那股劲，是下一轮的燃料；这股劲从结算来，你自己知道这件事成了。可如果结算权交给了别人，「结算的权力不在做事的人手里」〔第175号〕，那股劲就

跑到点头的人身上去了。书里给的办法很小：在别人给你结算之前，先自己结算一次。

鲁晓雯练车的那一个月，结算全在伍教练嘴里：压线了，他拍车门；没压，他不说话。她自己从来不知道哪一把是对的，只知道哪一把没挨骂。下雨天那一把之所以不一样，是那条缝让她自己就能结算：缝在变窄，我打早了；缝稳住了，这把成了。结算权回到了她手上，第三拍才真的落在她身上，手才松。放松在这里有一个很朴素的条件：做事的人自己看得见这件事成没成。

所以放松和自由，说到底是同一件事的两个面。放松是张力有了出路之后，身体上显出来的那一下松；自由是路被打开、被走通之后，在日子里显出来的那一片宽。两样都不是先有的，都是后来冒出来的。

◆ 五、布场药方：先动哪一维

明白了这一层，药方就从「我怎样才能放松、怎样才能自由」，换成「放松和自由在什么条件下会自己出现」。

第一条，D→E→S：给手一件看得见回音的小事，让场慢慢理顺，松自己冒出来。

这是伍教练在雨天做的事。不要对一个紧张的人喊放松，给他一个可以盯住、做了有回音的小目标。学车，看那条缝；第一次上台讲话，盯住第三排一个点头的人；第一次去一个陌生的饭局，帮主人摆碗筷。手上有了一串步子，场就开始被理顺，松是后到的。

第二条，E→D→S：先改场，再给步子。

有些紧，不是一个人身上的事，是一片场。第 139 号在那个胃疼的中学生之后说：与其说「别紧张」，不如和他一起看一看这场纠缠——考试前那几天是不

是睡得特别晚，是不是总在最后一刻才复习，是不是很怕让父母失望。把这些一样一样理顺了，「胃和心，会一起松下来」。

自由也是先改场。鲁晓雯如果想让那辆车「自由」起来，第一步不是在地图上找景点，而是问：我的日子里，有哪些人、哪些事，是因为没车才断了的？外婆家，老同学，城郊那家常去的苗圃。先把一两条线接上，走熟，岔路才有地方长。

第 10 号把自由的训练压成三步：扩纠缠、造分叉、做点火。它特别说明，三步「不是励志口号」，而是对三种证据的回应：缺纠缠证据就扩纠缠，缺分叉证据就造分叉，缺沉积证据就做点火；训练的目标不是「感觉更自由」，而是证据出现。扩纠缠的最小动作可以非常小：新增一个稳定的工具，新增一个可持续的协作对象，新增一个定期的反馈。

照这三步给鲁晓雯排一排，就不是一张自驾清单，而是三件很小的事。扩纠缠：把车接进一两段本来就在的关系里，送母亲复查，接女儿下兴趣班，和住在城郊的同事拼一段上班路。造分叉：在走熟的路上留一点余地，回程不赶时间的那天，允许自己在某个岔口拐一下。做点火：拐出去的那一回如果好，就让它再来一次，告诉一个人，下回一起去。三件事里没有一件叫「自由」，自由是三件事走完以后，从那张慢慢变厚的连接版图上显出来的。

放松这一头，同样可以照这个顺序排。新手司机常常是一个人闷着练，练完一个人开回家，紧张没有地方说。找一个刚拿驾照的同事，下班一起绕城郊开一圈，互相说说今天哪里慌、哪里顺，这就是给放松扩了一层纠缠。

第三条，S→D→E：拿已经出现过的一次松，接下一步，再放进关系里。

站上第 159 号讲韩炳哲的「不做」，说这一点他看对了：不做是让一锅粥慢慢沉下来的那段时间，一直在搅，什么都分不开。可它接着说，不做本身不是

药，沉下来以后冒头的东西还要有人接住，走一步。它还讲了一个很有意思的走样：书里那个人物发现一个下午的不做让他想通了一件事，就给自己定了规矩，结果第三周变成了「周六下午两点到四点，发呆」，闹钟一响，发呆结束。他自己都觉得好笑。后来他改了：不定时间，只定一个规矩，卡住的时候先停，停下来浮出了什么，第二天试一小步。

这对鲁晓雯也合用。哪天在车里松下来了，在某个路口忽然觉得开车是件舒服的事，别急着把这份舒服定成「每周日自驾放松两小时」。顺着这次松往下走一步：下回走这条路时，叫上那个总说想去乡下的同事。第 159 号的另一章说，好的「不做」常常很家常，而且是一群人一起留出来的缝，一个人硬挤的不做，「容易变成任务」〔第159号〕。它举的例子是午觉，是几个同事每天中午不带手机去楼下公园走一圈——没人规定，也没人给它起名字。放松最稳的样子，往往就是这样一个大家一起留出来的缝。

◆ 六、什么时候冻一下是对的

全书第五条命题说：冻住本身不是病，把冻住的当源头才是病。

伍教练那句「放松」，也不是全无用处。一个已经会开车的人，在高速上忽然发现自己肩膀又耸上来了，心里说一句「放松」，肩膀就能下来。这时候这两个字是一块好冰：它不是发动机，只是一个提醒，提醒的是一套早就缠熟了的步子和场。对一个还没缠熟的新手，这两个字就成了一块压在胸口的冰，越压越硬。区别不在话，在背后有没有那一片已经理顺的场。

驾校里还有一种冻，冻得更好。伍教练后来给她的，不只是那条缝，还有一句顺口溜：「缝窄回半圈，缝宽再等等，到点打死，见线回正。」这是把一串步子冻成了一句话。新手在车里慌的时候，脑子里一片乱，什么都想不起来，这句话能把她拉回到第一步。它之所以管用，是因为它冻住的是 D，而且是从那个雨

天里一把一把试出来的 D；它不在她心里当发动机，而是挂在她和教练、和那片车场之间，每练一次就被车场验一次，不对的地方教练会改。拿到驾照以后，这句话她慢慢就不念了，步子长进了手里。

对照一下就清楚了：「放松」冻住的是 S，是结果，念多少遍都推不动步子；「缝窄回半圈」冻住的是 D，是一段从场里长出来的步子，念着念着就化进了手里。同样是一句挂在嘴边的话，一个把人钉在第一拍，一个给人搭了第二拍的台阶。

自由也有冻得对的时候。鲁晓雯和母亲之间后来有一个约定：每周四复查，雷打不动，下雨也去。这是一条死规定，看上去一点都不自由。可正是这条死规定把那条路走熟了，岔路才长了出来。它不锁在她一个人心里，而是放在母女两个人的约定里，母亲会提醒，路会回应，米豆腐店的老板认得她们了。这块冰放在了场里，所以在化，化出来的就是自由。

反过来，如果她给自己立的是「我要每周自驾去一个新地方，享受自由」，锁在心里当发动机，两三个周末之后，这一条就会变成另一张清单上的一项，完成了是交差，没完成是内疚。这和第 10 号说的那种「否定自由」只隔一层：一个是用命令管住自己，一个是用拒绝护住自己，都没有长出新路。

带走的话

放松不是喊出来的，是步子和场接上以后冒出来的；自由不是领到手的，是路被走通、又长出岔路的那一下。

小　账

冻住的是：幸福律的释放和自由律本身（把「松下来」冻成开关，把「路打开」冻成菜单）；无功而返的样子：越喊放松手越紧，钥匙到手却不知道去哪。

布场一招：不喊「放松」，给一件看得见回音的小事；不找景点，先接上一两条因为没车而断了的线；冰可以放在：两个人之间的固定约定里，比如每周四那一趟复查。

24

第 24 章

我要快乐

> **这一章的问题　为什么越是认真地追快乐，人越是不快乐？快乐如果不是一样可以追到手的东西，它是从哪里来的？**

◆ 一、一个精心安排的快乐周末

罗晓峰在深圳做产品经理。十月中旬，他带的一个版本终于上线了，连着熬了五个星期，最后一周每天凌晨两点才下班。周五晚上走出写字楼，他在电梯里对自己说了一句：这个周末，我要好好快乐一下。

他是做产品的，做什么都喜欢列清单。回到出租屋，他在手机备忘录里写下：睡到自然醒；中午去吃那家排了很久队的潮汕牛肉火锅；下午买下看了半年的降噪耳机；晚上约两个大学同学去喝酒；周日打一整天游戏，把那款新出的大作通关。

清单上的每一项，他都做到了。周六睡到十一点，火锅很好吃，耳机戴上的那一下，世界安静得让他愣了几秒。晚上喝酒，三个人聊得也算热闹。周日的游戏，他打到凌晨一点，通关动画放完，屏幕黑了。

他坐在床边，心里冒出来的第一个念头不是「真爽」，而是「就这样了？」。紧接着第二个念头更糟：明天又要上班了，这个周末好像什么都没剩下。他打开购物软件，又往购物车里加了两样东西，没有付款，关了手机，却睡不着。

可是这个周末里，其实有过一段真正的快乐，只是不在清单上。周六下午买完耳机回来，他发现卫生间的水龙头一直在滴水，滴了好几个星期，他一直没管。那天不知怎么来了兴致，他上网搜视频，拿家里唯一一把扳手去拧，拧不开；下楼去五金店，买错了阀芯的尺寸；再跑一趟，换回来，装上，还是有一点渗；他把旧的生料带拆了，重新缠了七八圈，再装。快两个小时，满手是水，骂了好几句。最后拧紧，打开，关上，等了一分钟——不滴了。他一个人在卫生间里笑出了声，拍了张照片发给表姐许静：「你弟弟今天是水电工。」

这两个小时，他事先根本没把它算作「快乐」，后来想起这个周末，反倒是这一段最亮。

这一章就从这个对照讲起：清单上的快乐全都兑现了，人却是空的；不在清单上、事先甚至有点烦人的那两个小时，留下了真东西。

◆ 二、冻住的是哪一维：把「那种感觉」冻成一个目标

用随身三问的第一问来看：「我要快乐」冻住了哪一维？

前面各章的诊断都从同一条线进：主体的任何一种属性，一旦你不明白它是发生学的、有自己的发生机制，就会落进「主体努力虚妄症」（第二章引过的王德生口述）。卷五这几章的病有一个共同的特点：冻住的不是一个样子（卷二），不是一种做法（卷三），也不是一种待人的方式（卷四），而是意义三律本身——「我要那种感觉」。

「我要快乐」冻住的，是幸福律的最后一拍。站上第 243 号《幸福的奥秘》把幸福的发生写成三拍：张力—转换—释放。张力是还没有安顿好的差异和负担；转换是原来的运行方式撑不住了，换了一种；释放是换过之后出来的那份松动和安顿。快乐，是第三拍的显露。

罗晓峰的清单做了一件很隐蔽的事：它把第三拍单独拎出来，冻成一个可以预订的状态，然后从这个状态倒推需要买什么、吃什么、玩什么。主语那一头，是一个「辛苦了五周、现在应该快乐」的我；宾语那一头，是一种叫「快乐」的感觉，好像它是一件东西，只要条件齐了就会被送到手上。两头都冻住了，中间那一段——张力怎样攒起来、在哪里转了一下——根本没有位置。这正是本书第一章说的语法病：两头一冻，发生就没处站了。

第二章讲过名词化。「开心」本来是一个正在发生的动作，就像「笑出声」；说成「快乐」以后，它变成了一样可以有、可以缺、可以攒的东西。东西可以缺，缺了就要补，于是周末变成了一张补货单。

◆ 三、为什么无功而返：中间那一拍被跳过了

照三原理来诊断：S、D、E 里有两维发生矛盾，才会推动第三维改变。快乐的发生，要的是张力（场里有一件事卡住了，E 里的纠缠没理顺）和人的一步一步的尝试（D）顶起来，顶出那一下转换，释放（S）才显露出来。

罗晓峰的清单里，张力几乎为零。火锅不需要他想办法，耳机不需要他试，游戏的难度是设计师早就调好的，每一关卡住的时间都被算得刚刚好。每一项都是：给一个结果，收下，结束。没有矛盾，就没有转换，第三拍只能变成一下一下的刺激。

两百年前，叔本华有一个很出名的判断：人生是一只钟摆，在痛苦和无聊之间摆。想要而得不到是痛苦，得到了很快就平淡，平淡久了就是无聊，无聊又逼着人去要下一样东西。站上第 152 号《普通人都能懂的叔本华》对这只钟摆的判词是：「他看对了两端，跳过了中间。」〔第152号〕这本书没有说叔本华错了，它说的是：叔本华的钟摆在一个很具体的条件下完全成立，那个条件就是中

间过程为零。它举的例子正是刷短视频的那个晚上——中间几乎什么都没有，所以钟摆一点不差。

有意思的是，第 152 号同时指出，叔本华自己的日子过得并不像钟摆。他晚年在法兰克福，上午写作，中午吹一会儿长笛，下午带着狗走很长的路，晚上去听音乐会，天天如此，一直到老头脑清楚。书里说，这张日程表本身就是一个很健康的节律，只是他在哲学里把放松叫成了无聊。那句话很短：「他的身体，比他的哲学懂得多。」〔第152号〕放到我们身上也是一样：很多人嘴上喊「我要快乐」的时候，身体其实早就知道快乐从哪里来——从那段有来有回的过程里来，只是嘴上的那个目标把它盖住了。

罗晓峰周日凌晨坐在床边的那一下，就是钟摆摆到了「无聊」那一头。他的周末，恰好被安排成了一个中间为零的周末。他没有错在想快乐，他错在把快乐当成了一样可以绕过中间直接领取的东西。

第 243 号还把这种绕过说得更细：流行文化有三种办法让人「感觉张力减少」，却不让转换真正发生——用快感把张力麻醉，用热点和不断切换的注意力把张力拆散，用即时满足把张力直接抽走。三条路看上去不同，做的是同一件事：把慢过程压成「立刻舒服」。书里管后果叫「递弱代偿」：第一次觉得缓解，第二次觉得不够，第三次麻木，只好加大剂量。它有一句话很准：「你以为你在选择快乐，实际上快乐在选择你」〔第243号〕。罗晓峰最后打开购物车，就是这句话在他身上走了一步。

还有一层更隐蔽的原因。一个人一旦把「我要快乐」立成目标，他就会不断地检查：我现在快乐了吗？吃火锅的时候查一次，戴耳机的时候查一次，喝酒的时候又查一次。每查一次，人就从正在发生的事情里退出来一步，站到外面去打分。快乐本来是做着做着冒出来的，现在却被一个监考官盯着，它就很难冒出来

了。修水龙头的那两个小时里，他一次也没有查过「我快乐吗」，因为他忙着跟那个阀芯较劲。这不是巧合：被检查的那一维，正是被冻住的那一维。

第 243 号有一句话把这件事点得更透：假幸福的核心「不是“快乐”，而是“快”」〔第243号〕——从忍耐直接跳到不忍耐，从张力直接跳到张力减少。罗晓峰的清单，每一项都很快。快本身不是罪过，一碗火锅不需要慢；麻烦在于，当一个人想用「快」去补偿五个星期的「慢」，他要的就不是一碗火锅了，而是要这碗火锅替他回答「这五周值不值得」。火锅回答不了这个问题，于是要第二样，第三样。

所以「我要快乐」的无功而返，不是因为他不够努力，恰恰相反，他太努力了——努力把第三拍搬到眼前，于是把产生第三拍的那一段删掉了。

◆ 四、快乐是怎样发生的

把修水龙头那两个小时，用三方程一条一条摊开看。

先看 S＝F(D,E)：显露出来的那一下笑，是由一串差异（D）在一个缠在一起的场（E）里推出来的。场是什么？是一个滴了几个星期的水龙头，一把不合用的扳手，一家楼下的五金店，网上一段讲得不太清楚的视频，还有一个偏偏那天有点兴致的人。差异序列是什么？拧不开——换个角度——买错尺寸——再跑一趟——还是渗——拆了重缠。每一步都和上一步不一样，每一步都是被前一步的失败逼出来的。

再看 D＝G(S,E)：每一次局部的结果（S，还在渗）又反过来决定了下一步怎么做（D）。买错了阀芯，这个「错」显露出来，下一步才知道要量尺寸。

最后看 E＝H(S,D)：做完以后，场本身变了。卫生间安静了，他手上多了一样「我会换阀芯」的东西，他和许静之间多了一句玩笑。这就是回写：一次发生的结果沉回去，改了下一次发生的土壤。

站上第 157 号《哲学的使命是什么？》第 21 章讲「想通的快乐」，也把它拆成三拍：张力攒起来，转换，劲放开——走的仍是张力—转换—释放这条路。它特别强调中间那一拍：「只有第一拍，是苦熬；跳过中间，直接要第三拍，是找刺激。」〔第157号〕这句话放在罗晓峰的周末上，几乎是一张诊断书：清单上那些，是跳过中间直接要第三拍；水龙头那两个小时，三拍是齐的。

第 243 号还把释放分出了几层：身体的快乐，比如运动后的松弛、美食入口的那一下；心里的满足，比如一个难题解开、一件难事做完；更深一层的喜悦，来自和人的深的联结，来自觉得自己做的事有分量。三层走的是同一条张力—转换—释放的路，只是张力所在的地方不同。书里有一个判断正好落在罗晓峰身上：很多人觉得空，是因为较低一层的张力被频繁满足，较高一层的张力却一直空转。他的清单几乎全落在第一层：吃、听、喝、玩。那五周真正压在他身上的，是另一层的东西——一个版本做得值不值，自己在团队里站在哪里，这样熬下去图什么。这些张力一样也没碰，第一层满足得再多，也替不了它。

水龙头那件事为什么不一样？它小，小得可笑，可是它碰的恰好是第二层：一件难处被自己一步一步解开。罗晓峰工作里每天都在解难题，但那些难题的结果要等数据、等评审、等老板，释放总是被推迟、被打折。水龙头的结果是当场显露的：滴，还是不滴。这一次完整的三拍，补上的正是他好几个星期没尝到的那一口。

这里要防一个误会。快乐的发生要有张力，不等于快乐要靠吃苦换。第 243 号自己就划了这条线：口渴时喝水、累了休息，本身就有真实的价值，不需要人为地延长口渴；书里明说，它批判的是用替代机制冒充成长，而不否定别人感受到的快乐，休息、安慰、及时止痛、接受治疗，都可以是真实的好。所以本章不是说火锅不好吃、游戏不该打。火锅是真好吃，那一口的快乐也是真的。问题只

在于，当一个人把整个周末都押在这一类「零中间」的快乐上，指望它们一起替他把五周的疲惫换成一个充实的人，它们承担不起。

第 152 号还有一处补得很好，正好接住罗晓峰周日晚上的那个「空」。叔本华把得到之后的那一段叫无聊；第 152 号第 33 章说，那一段本来不该叫无聊，应该叫放松蓄能。幸福律不是一条线而是一个圈：张力—转换—释放之后，还有放松蓄能一拍，再接下一次张力积累。书里用心跳打比方：心脏舒张的时候看起来什么都没干，正是那时候血液回流，灌满心室。放松和无聊怎么区分？放松的时候，能量在回升，过一阵子人会自己想去做点什么；无聊的时候，下一个「想要」不是从自己里面长出来的，是被外面的刺激抓走的。书里的结论是：「补上中间，钟摆就成了节律。」〔第152号〕

罗晓峰连熬五周，那五周本身是一段巨大的张力，上线是一次释放。他真正需要的周末，本该是放松蓄能那一拍。可是他用清单把这一拍也塞满了，塞的又都是零中间的刺激，于是蓄能没蓄上，下一轮张力也没有自己长出来——只有购物车替他「想要」了。

第 282 号《情商的本体论革命》在这件事上给了一个更硬的说法。它说，情商是幸福律的运行能力，而幸福律「不是保持快乐的指令，而是张力、转换、释放的意义运行」〔第282号〕。它还提醒：不要把张力小当成本事大，张力小也可能只是根本没碰到要紧的问题。照这个说法，一个能让自己很快快乐起来的人，未必有多少「快乐的能力」；真正的能力，是一件事卡住了，人还能留在那里，让转换发生。

第 282 号还有一处更要紧，它直接撬动「我要快乐」里那个「我」。书里把感觉、情感、心态都写成函数：感觉由关系、连接、统一规定，情感由影响、次序、多样规定，心态由共存、结构、和谐规定；这三组正好对着三号位的分布、场、美。它专门有一章讲主客二分怎样藏在「情属于一个人」的说法里，开头一

句就是：「“这是我的感觉”，并不等于感觉是一件内在财产」〔第282号〕。书里并不禁止说「我的感觉」，它反对的是从「归在我名下」一步跳到「早就存放在我里面」。换成白话：我们习惯说「我的快乐」，好像快乐是从我身体里某个开关发出来的，开关在我手里，按下去就有。可是照这套函数，快乐是关系、连接、统一这些「之间」的东西被重新排了一次的结果。修好水龙头那一下，变的不只是他心里，还有他和那个卫生间、那把扳手、那张发给许静的照片之间的连接。

王德生说主体我「是一种显露侧重，不存在什么『我』——独立存在的我——去发动什么」。放在快乐这件事上就是：没有一个独立存在的「我」在里面发动快乐，快乐是三号位的一次重排在这个人身上的显露。想去「发动」它，就只能扑空。

◆ 五、布场药方：三条路

换问题：不问「我怎样才能快乐」，而问「快乐在什么条件下会自己出现」。答案已经在上面：在一件真实卡住的事和一个肯一步步试的人碰到一起，并且有人在旁边接住结果的时候。下面三条路，写清先动哪一维、再动哪一维。

第一条，E→D→S：先在身边留一件卡住的事。 不是去找刺激，是让场里有一样真实的、不太大的难处。罗晓峰的水龙头本来就在那儿，只是他平时看不见它。很多人的家里、手边都有这样的东西：一个一直没修的抽屉，一盆快养死的绿萝，一首只会弹前四小节的曲子，一道孩子问过、自己没答上来的题。布场的办法很笨：把它从「以后再说」的抽屉里拿出来，摆到眼前，周末留出一段不排别的事的时间给它。场先变，人的一步步尝试才有地方落脚，最后那一下松快才会显露出来。

第二条，D→E→S：先动手一步，再把一个人拉进来。 罗晓峰修完水龙头，第一件事是拍照发给许静。这个动作不是炫耀，是把一次释放放进关系里。有人回一句「可以啊」，这一下快乐就从他一个人的身体里，进到了两个人之间，也就更难被下一条短视频冲掉。反过来也行：先动手做一点，做到卡住了，去问一个懂的人。问的那一下，场就变了，转换常常就从别人随口的一句话里来。第 157 号说想通的快乐会推着人「想马上讲给别人听」，说出去这一步不是快乐的附属品，它是让快乐沉下来、长进人的那一步。

第三条，S→D→E：拿已有的一次快乐，接下一轮。 修好水龙头以后，罗晓峰可以做的，不是赶紧找下一个刺激，而是顺着这次显露出来的东西往下走：既然会换阀芯了，那个关不严的柜门是不是也能试试？这一步要慢，要给放松蓄能留出地方。第 152 号讲假期为什么越休越累：一天赶三个景点，每一拍都被压扁了；人在海边，脑子里还是工作。它给的办法是两条：节奏慢下来，留出发呆的时间；换一个世界，平时动脑的人去做点体力活。罗晓峰天天在屏幕前做方案，修水龙头恰好就是换了一个世界。这不是他计划好的，下一次却可以有意这样布。

这三条路还可以在不同的世界之间轮着走。第 152 号第 33 章有一节专讲「节律也可以跨世界」：一个人上午在想事情的那一界里写作，一轮走完进入放松；去散步，身体在现实那一界里开始新的一轮；散着步，心里浮起一个关于自己的念头，自我那一界又接上了。一界在蓄能，另一界在运行。对罗晓峰这样整天在方案里转的人，这一点特别实用：他的放松不必是什么都不做，可以是让工作那一界歇着，让手和身体那一界动起来。周末的布法于是不必是一张娱乐清单，而可以是一张「换界」的清单：上午爬山，下午修点东西，晚上跟人吃饭说说话。每一项都有一点自己的小张力，每一项都不替别的项承担「让我快乐」的任务。

还要提防一种走样：把布场又做成一个新的「我要」。罗晓峰读到这里，很可能在备忘录里再加一行——「每周必须修一样东西，以获得真快乐」。这就又冻住了，而且冻得更深：连张力都要按计划生产，连转换都要准时到货。水龙头那两个小时之所以好，有一半是因为它不是被安排来让他快乐的，它只是一件真的坏了、真的需要修的事。布场布的是条件，不是结果。身边真的有卡住的事，就留时间给它；没有，就让那段时间空着，放松蓄能本身也是一拍。

三条路有一个共同点：没有一条是「让自己快乐起来」。它们动的都是场——身边留什么事，旁边有什么人，时间怎样排——快乐只是这样布了以后，常常会自己冒出来的那个东西。第 243 号说得干脆：「你不必“逼自己快乐”，你要做的是让结构更新发生，快乐会作为结果到来。」〔第243号〕

◆ 六、什么时候冻一下是对的

不是所有「冻住」都是病，这是全书第五条命题。冻住本身不是问题，问题在于把冻住的东西当成发动机，锁在心里自己拧。

有一种冻住是好的：把一种快乐约定下来，放进关系里。比如罗晓峰和那两个大学同学说定，每个月第一个周六一起去爬梧桐山，谁也不许临时放鸽子。这是一个冻住的安排，它的样子是固定的，时间也是固定的。可是它不在罗晓峰一个人心里，它在三个人之间。到了那天，有人状态不好，有人带来一件烦心事，路上碰到下雨要不要折返——每一次都不一样，每一次都有一点小张力，要商量，要转个弯。冻住的约定被放进了场里，场会一遍一遍把它化开。坚持了半年，这个约定就不是「我要快乐」的任务，而是三个人生活里一个自己会转的轮子。

就连罗晓峰那张周末清单，也不必扔掉。清单本身是一块冰：几件事、几个时间、一个顺序，都定死了。它的毛病不在冻，而在它只存在于他一个人的手机

里，并且承担着一个它承担不起的任务——替他把五周的疲惫换成快乐。换一种放法：把清单发到那个三人小群里，说「这周末我想吃那家火锅，谁去」；有人说那家太远，换一家；有人说吃完去看场球；他说下午我得修个水龙头，有人回「我上次换过，教你」。清单还在，可它被丢进了几个人之间，每一项都被别人碰了一下、改了一点。到这时候它就不再是一张补货单，而是一个大家一起布的场。同一块冰，锁在心里越冻越硬，放进场里就会化。

另一种冻住也是对的：在明知自己太累的时候，给自己定一个「什么都不排」的半天，并且告诉家人或室友。它看上去是一条死规定，实际上是在保护放松蓄能那一拍不被清单塞满。

最后要说一句：如果一个人很长时间里对什么都提不起兴致，做什么都不觉得有意思，这已经不是本章说的「追快乐追错了地方」。长期低落，去看医生。

回到罗晓峰那个周末。他不是不配快乐，也不是不会享受。他只是把快乐冻成了一个可以预订的终点，于是周末里排满了终点，却没有一条路。真正让他笑出声的，是一件他根本没打算从中得到快乐的麻烦事。

快乐不是一样被追到的东西，是一段过程走齐了张力—转换—释放三拍之后自己显露的样子。追，就是想跳过中间；布场，是给中间留出地方。

带 走 的 话

快乐是中间那一拍走完以后自己冒出来的，跳过中间去要它，只会要到刺激。

小　账

冻住的是：幸福律的最后一拍（把「那种感觉」冻成可以预订的状态）；无功而返的样子：清单全兑现，人却更空，只好加大剂量再去要。

布场一招：在身边留一件真实卡住的小事，做完说给一个人听；冰可以放在：和朋友约定的固定活动里，让每一次的小张力把它化开。

25

第 25 章

我要活得有意义

这一章的问题　「找到人生的意义」这句话，把意义当成了一件藏在某处、等人去找的东西。如果意义不是被找到的，而是发生出来的，一个觉得日子空了的人，该从哪里下手？

◆ 一、一张写满了的纸

杨桂兰六十六岁，在湘潭的纺织厂干了三十年挡车工，退休以后回了乡下老屋。女儿许静一家在城里，隔一两个星期回来一次。头两年她觉得很好：菜园子自己种，鸡自己养，早上听收音机，晚上看电视，没人催她上班。

第三年春天，有一回许静打电话，问她最近在忙什么。她想了半天，说：「也没忙什么。」挂了电话，她坐在堂屋里，心里冒出一句以前从没冒过的话：我这样活着，有什么意思？

她不是那种会把话憋着的人。下一次许静回来，她就说了。许静是护士，见过不少退休后一下子垮掉的老人，听得心里一紧，当晚就在手机上搜了一堆「退休生活怎样过得有意义」的文章，给母亲列了一张单子：报一个老年大学的书法班；跟村里人去跳广场舞；学用智能手机，跟老同事视频；每年出去旅游一次；每天走够六千步。

杨桂兰把这张单子抄在一张作业纸上，贴在碗柜门上。她是做惯了挡车工的人，定了额就去完成。书法班报了，坐四十分钟班车去镇上，一个礼拜一次；广场舞跳了；视频也学会了；步数天天够。

到了秋天，单子上的每一项她都做着，那句「有什么意思」却没有走，反倒更响了。她跟许静说：「我现在每天都有事做，就是觉得是在给你交作业。」

这一章就从这句话往下讲。一个认真的人，照着单子把「有意义的生活」一项一项做出来了，为什么意义没有来？

◆ 二、冻住的是哪一维：把意义冻成一件可以找到的东西

「我要活得有意义」，在本书卷五里是最大的一个「我要」。前几章冻住的是意义三律里的某一律：要创造力，要好奇，要自由，要快乐。这一章冻住的，是三律合起来的那一整个圈。

照第二章引过的王德生那句话来诊断：一种属性，你不明白它是发生学的、有自己的发生机制，就会落进「主体努力虚妄症」。意义恰恰是最容易被说成东西的一种属性。我们说「找到人生的意义」「人生没有意义」「赋予生活意义」，三种说法里，意义都是一件物品：可以找到，可以缺，可以从外面装进去。

许静那张单子，就是「装进去」的思路：意义缺了，就去外面挑几样有意义的活动，装进母亲的日子里。每一样活动本身都不坏，可是它们被当成零件装上去的时候，主语那一头是一个「缺意义、需要补」的杨桂兰，宾语那一头是一张写好了的「意义」清单。两头一冻，中间没有一样东西是从她这里长出来的。她自己的话说得最准：是在交作业。

站上第 157 号《哲学的使命是什么？》整本书都在改一个字。它说，老答案是「提灯找东西」，本书是「点灯让意义发生」；为什么不说找到意义？因为

「找到，可以一次完成；发生，只能一次又一次地发生。」〔第157号〕找到的东西可以锁进保险柜；发生的东西，下一次还得重新发生。把意义当成找得到的东西，人就会以为，只要找对了一样，往后的日子就都有着落了。这正是碗柜门上那张纸背后的想法。

◆ 三、为什么无功而返：题是别人出的

用三原理来看：意义的发生，需要某两维顶起来，推动第三维改变。杨桂兰的单子里，场（E）是别人布好的——书法班有老师、有教材、有进度；广场舞有领舞、有曲目；步数有手机替她数。她要做的只是一步一步照做（D），做对了就算完成。场和做法之间没有一点矛盾，人只是被场推着走，显露出来的样子（S）当然只是「完成了」。

站上第 237 号《命运学》对这种状态有一个很重的说法。它说命运更准确的定义不是「发生了什么」，而是「必须围绕哪些问题活着」〔第237号〕；人生的题分三层：生存题、关系题、意义题。前两层直接、急迫，容易被外面的标准接管；第三层——创造什么、为什么活、愿意承担什么——不能替代、不能外包、没有标准答案，却常常被压到最低的权重，到人生后段以「空心化」的方式反扑回来。

杨桂兰干了三十年挡车工，她的生存题是厂里出的，关系题是家里出的，几十年都答得很好。退休那天，出题的人一下子都撤了。意义题第一次空出来摆在她面前，她不习惯，于是又找人出题——这一回出题的是女儿和网上的文章。第 237 号把这叫「出题权外包」：表面上人在做选择，实际上是在一套评分网络里自动交卷。许静一片好心，可那张单子的结构就是一张考卷。照着考卷答得再好，意义题也还是空着，因为意义题的特点就是不能由别人出。

还有一层。第 237 号说，人之所以宁可交卷，不是因为懦弱，而是因为那段「旧锁松动、新锁未立」的难受区间太难熬：没有人立刻打分，要忍受笨拙，要承受身份的松动。单子的好处正在这里——它让杨桂兰每天都有一个立刻可以打勾的东西，替她挡住了那段难受。代价是，难受被挡住了，转换也一起被挡住了。

第 237 号对这种日子还有一句判断，几乎是给碗柜门上那张纸写的：这种活法「用外部秩序替代内部意义，用立即判分替代长期发生」〔第237号〕。它让人躲开了最痛的那段张力，也一起拿走了最要紧的那一下转换。书里说，这样的稳定不是生命的稳定，只是题库的稳定。

第 157 号也有一张单子，用来给一堂课看病，放在这里正好对照。一堂数学课，老师把公式写在黑板上，讲一遍，让学生照着练二十道题，做对的发一颗小星星。拿三条律量：新东西是老师的，不是学生长出来的；只许用黑板上那一种方法；小星星带来的高兴，也不是想通的快乐。书里的结论是，这堂课学生学会了一个公式，意义却几乎没有发生。另一堂课，老师先给一个问题，让各组自己找规律，最后有一组想出了连老师都没想到的办法，全班叫起来。两堂课的分数也许差不多，十年以后记得的是第二堂。杨桂兰碗柜门上的每一个勾，就是一颗小星星。

所以这一章的「无功而返」，有一个很具体的样子：越是把意义的活动排满，那句「有什么意思」越响。排满本身成了一种逃。

◆ 四、意义是怎样发生的

转机来得不在单子上。

那年暑假，外孙女方小满在乡下住了半个月。学校布置了一个作业，叫「家乡的老手艺」，要采访一位长辈，写一篇报告，最好有照片。小满问外婆：你以前在厂里织布，是怎么织的？

杨桂兰张口就说，说到一半卡住了。厂里是机器，她管的是一排排的织机，断了头要接，可是布到底怎么从一根根线变成一匹，她说不全；再往前，她母亲那一辈在家里用木头织机，她小时候看过，现在只记得个大概。小满追着问，她答不上来，有点下不来台，嘴上说「这有什么好写的」，晚上却睡不着，翻出了压在阁楼上的半架旧织机，缺了几样木件，梭子也找不到了。

第二天她去找隔壁的老木匠曾德厚，问他能不能照着样子补几样木件。曾德厚看了半天，说这个榫他没做过，得琢磨。她又给厂里的老同事打了个电话，两个人在电话里争了快一个钟头，经线该怎样上。小满在旁边拿手机录着，录到一半笑得直不起腰，因为两个老太太为一根线吵起来了。

织机拼好用了十来天，第一回上线全乱了，第二回好一点，第三回总算织出了巴掌宽的一截粗布，歪歪扭扭。小满拍了照片，写进了报告，开学还拿去讲了。这件事本来到这里就该完了。可是村里几个小孩看见了，跑来摸；邻村一个开农家乐的人听说了，来问能不能周末让城里来的孩子看看；她那个老同事说下个月想来住几天，一起把花纹弄出来。

入冬以后，许静回来，看见碗柜门上那张单子还贴着，书法班她已经很久没去了。母亲在堂屋里跟曾德厚比划着一根新做的梭子，头也没抬。许静问她，最近还觉得没意思吗？她愣了一下，说：「哪有工夫想那个。」

用三方程摊开看。S＝F(D,E)：那一截粗布、那几个跑来摸织机的孩子，是显露；它们从一串差异（说不全——卡住——翻出旧织机——补木件——吵经线——织乱——再织）里，在一个缠在一起的场（外孙女的作业、阁楼里的旧东

西、老木匠、老同事、村里的孩子）里显露出来。D＝G(S,E)：每一次织歪了，都改了下一步怎么上线。E＝H(S,D)：做完以后，场变了——她和小满之间多了一样东西，和曾德厚之间多了一样东西，村子里多了一个周末有孩子来的老屋。这就是回写，她不再是原来那个「退休了没事干」的杨桂兰。

第 157 号给了三个问题，来看一场发生有没有意义，一个问题对着一条律：有没有新的东西长出来？有没有一条原来没有的路被走出来？有没有一股憋着的劲，在想通的时候真正放开？更要紧的是，它说每个问题都有两半：前一半问有没有发生，后一半问这场发生能不能接着发生——新东西长出来以后，还能让别的东西接着长；走上新路以后，人还能换路；劲放开以后，人更有力气而不是更累。书里的原话是：「意义，就在后一半里。」〔第157号〕

拿这三问去量碗柜门上的单子：书法写会了几个字，是新东西，可它不接着长别的；路是班车和课表定好的，没有一条是她裁出来的；每次打完勾有一点轻松，可是轻松完了更累。拿去量那架织机：粗布长出来了，还引出了孩子、农家乐、花纹；织法是她和老同事吵出来的，下一回还能换一种上线法；织出第一截布那天她笑了，而且笑完以后，第二天想接着干。

第 157 号还说，三律要一起跑：创造交给自由，自由交给快乐，快乐再交回创造，「意义的发生，不是某一条律单独完成的，是这个圈转起来了。」〔第157号〕单子上的每一项，最多让一条律动一下；织机那件事，是三条律一棒交一棒，转成了一圈。

还要看一眼这件事里那段难受。织机拼不起来的那十来天，杨桂兰并不舒服：在外孙女面前答不上来，下不来台；跟老同事吵；第一回上线全乱了，她把线剪了一地，说了句「老了，搞不得了」。这正是第 237 号说的难受区间：旧的那个「我」（做了三十年工、什么都会的挡车工）松动了，新的那个还没立起来。单子替她挡住的，就是这一段；而这一回，她没被挡住，是因为场里有一个

不肯放过她的外孙女、一个慢慢琢磨榫头的老木匠——不是她咬牙撑过去的，是那几个人把这一段托住了。

这里还要补王德生的另一句话：主体我「是一种显露侧重，不存在什么『我』——独立存在的我——去发动什么」。不是杨桂兰「找到」了意义，也不是她「赋予」了织机意义。没有一个独立存在的她站在外面，对着一架织机发动出意义来。意义是外孙女的一个问题、一架旧织机、几个人的手和嘴缠在一起，在她这个位置上显露出来的。她只是那个圈里被改写得最多的一个人。

◆ 五、虚无不是终点

秋天那句「我这样活着有什么意思」，要正面说一说。

站上第 295 号《虚无不是终点》整本书都在拆一个词：「没有」。它说，「没有」和「尚未」是两回事。没有水的杯子，不能靠「尚未」两个字解渴；可是一件还没成形的作品、一段还没建立的关系、一种还没长出来的生活方式，也不能因为此刻没有名字，就被判成空无。书里有一个设想很好懂：写作教室里摆着三张白纸。第一个人文章已经想好了，只差落笔；第二个人还没弄清题目，在等说明；第三个人把旧经验重新聚在一起，还不知道自己要写什么。三张纸一样白，背后的状态完全不同。老师若只问「为什么还不写」，三种难处就被压成了同一种拖延。

杨桂兰秋天那张「白纸」，是第三种。三十年的手艺、一个女儿、一个外孙女、一屋子旧东西、一个老邻居，这些都在，只是还没有围着一个问题形成一串可以往下走的差异。第 295 号把这种状态叫混沌态，并且特别说明，它不是一个人的低等级，也不是要用羞耻感赶走的毛病，它只是某一件事在某一个尺度上还没成形。那张单子的毛病，就是把第三张白纸当成了第二张：以为她缺的是一个题目，赶紧给她出了五个。

第 295 号的前言还有一个区分，正好用在这里：有时候人需要的是承担，有时候人需要的是孕育；前一种时候催人「赶快定下来」是对的，后一种时候催，就是把还没形成的东西提前变成选择题。杨桂兰那年秋天需要的，恰恰不是更多的选项。

但第 295 号也很诚实，它不把「尚未」当成万能的安慰。它说有些损失需要承认，有些活动不值得继续，意义的发生不要求人每天推翻生活，也不保证每一次摇动都会诞生新东西。放在杨桂兰身上：那半架织机，也完全可能拼不起来，小满的作业也完全可能写完就算了。这不能拿来当成「只要等，意义总会来」的保证。它能说的只是：秋天那一阵空，不是判决，是一张还没写字的纸。

站上第 175 号《普通人都能明白的齐克果》讲齐克果的《致死的疾病》，有一种绝望很像杨桂兰前几十年的样子：不知道自己绝望——有工作，有家，周末有安排，别人问起来说挺好，只是从来没想过自己要什么，一辈子照着别人的答案活。书里还转述了齐克果一个比喻：一栋好几层的房子，主人却住在地下室，而且住惯了，请他上楼他反倒不自在。第 175 号把这几层对上了三块地：手上碰的、脑子里想的、心里那个「我你他」的。很多人一辈子只在一块地里活，另外两块连门都没开过。

挡车工的三十年，杨桂兰住在「手上碰的」那一层，住得很好。退休把这一层的活拿走了，她第一次被逼着往楼上看，看见的是一片空，于是以为是房子空了。其实是另外两层的门一直没开。小满那个作业，正好同时推开了两扇门：脑子里那一层（织布到底是怎么回事），心里那一层（外孙女要采访外婆）。

第 175 号对齐克果给绝望开的药，也有一个很细的看法。齐克果的药方，是让人透明地靠在那个设立你的力量上；第 175 号说，他的诊断落在「押出去的那一份收不回来」这一头，药方却开在另一头，中间那一段被跳过了。书里接着

说：「药不在对面，药在那段顶着的时间里。」〔第175号〕这句话不是在评判信仰，它说的是一个做法上的次序：先让一件最小的事，真的收回到自己名下。

放到杨桂兰身上，就是：别急着从楼下直接跳到顶楼，去回答「人到底为什么活着」这种大问题；先让一件小事真的成为自己的——一截自己织出来的布，一个自己答出来的问题。顶着的那段时间里，意义才有地方长。那张单子之所以落空，也有这一层：五项活动每一项都是现成的，没有一项是她自己收回来的。

最后补一句。秋天那种空，在多数人身上是一段会过去的混沌；但如果一个人长时间吃不香、睡不着、对什么都没有兴致，那已经不是这一章能处理的事了。长期低落，去看医生。

◆ 六、布场药方：三条路

换问题：不问「我怎样才能活得有意义」，问「意义在什么条件下会自己发生」。从上面看，条件是：有一个真实的、别人替不了你答的问题；有几个会和你较劲的人；有一点能让你一步一步试、试错了也不丢脸的地方。

第一条，E→D→S：先让一个真问题进门。 不要先找活动，先找问题，而且最好是别人问你的、你答不上来的问题。小满的「织布是怎么织的」就是。家里的孩子、邻居、老同事，常常会递过来这样的问题，平时我们随口应付过去了。布场的办法是：把它接住，不急着答，把答不上来的那一块留在桌上。场里多了一个卡住的问题，后面的一步一步才有地方落脚。

第二条，D→E→S：先动手一步，再拉一个会顶你的人。 杨桂兰翻出旧织机是一步，去找曾德厚、给老同事打电话是把人拉进来。站上第 175 号第 42 章「把梯子架回去」给了成为自己的四级台阶：先记一份账，看看这个星期的时间到底去了哪里，哪些是自己选的、哪些是被推着的；再挑最小的一件事，按自己的判断做一次；然后说给一个会顶你的人听；最后让它改掉一点点那片土。书里

说，顶你的人不该只是更严格的你自己，得是别处来的人，别处来的那一句，才让事情真的动起来。两个老太太在电话里为一根经线吵了一个钟头，就是这一级。书里还说得很实在：成为自己「不是一个终点，是一个每月都在转的圈」〔第175号〕。

第三条，S→E→D：拿已经显露的一点，去改场。 织出第一截布以后，杨桂兰没有给自己定「每周织多少」的额，而是让这截布去碰人：给小满拿去学校，让村里孩子摸，答应农家乐周末开门。显露出来的东西先进入关系，关系变了，下一步怎样做才跟着出来。这一步的要点是不急着把它变成一个新的「我要」：不要从「我要活得有意义」换成「我要把织布做成事业」。第 237 号说改命不是反抗，是重编码；重编码一点一点来，不是换一张更大的单子。

三条路走下来，还要防一个走样：把「布场」又变成一张新单子。许静要是读了这一章，回头给母亲写一张「如何让意义发生的五个步骤」贴在碗柜上，那就是同一种病换了件衣服。布场布的是条件——一个问题能不能进门，一个人肯不肯来顶，一个地方容不容得试错——至于转不转得成一圈，转成什么样，不是谁能安排的。那架织机的事，本来也可能是一个刺绣的事、一个腌菜的事，或者什么都没有发生。

至于许静，她能做的布场，也不是再写一张更好的单子，而是少出题，多递问题；少问「你最近忙什么」，多问一句她真不知道答案的：「妈，你们厂里那时候断了头是怎么接的？」

◆ 七、什么时候冻一下是对的

那张贴在碗柜门上的单子，不全是错的。

冻住本身不是病，这是全书第五条命题。一个刚退休、一下子没了节奏的人，给自己定几件每天要做的事——几点起，几点去菜园，每天走一走——是在

旧锁松动、新锁未立的那段时间里，给自己搭一个临时的架子。这块冰是有用的：它防止日子彻底塌下去。问题只在于，不要把这块冰当成意义的发动机，指望它自己转出意义来。

冰怎样放进场里化开？最好的办法是让它和人缠上。比如书法班，如果不是一个人坐班车去打卡，而是和村里另一个老人约好一起去，路上说说话，回来互相看看谁写得歪；或者写好的字拿去给小满的作业当封面——那个固定的安排就开始被人碰、被人改，它就从一张作业纸，变成了场里的一根线。后来杨桂兰那个和老同事「下个月一起弄花纹」的约定，也是一块冰：时间定了，事情定了。可它定在两个人之间，到时候花纹弄成什么样，谁也说不准。

所以，冻一下是对的，当它被说出来、被放到别人那里；冻一下是病，当它被贴在门上，只等自己一个人去完成。

回到碗柜门上那张纸。它写满了有意义的活动，杨桂兰也一项一项做到了，意义却没有来，因为意义不是可以装进日子里的零件。后来让她「哪有工夫想那个」的，是一个答不上来的问题、半架旧织机和几个肯跟她较劲的人。她没有找到意义，是意义在那几个月里，在她这个位置上发生了，而且第二天还接着发生。

带走的话

意义不是找到的一件东西，是一个真问题、几个人和一串试错转成一圈之后，第二天还能接着转的那个圈。

小　账

冻住的是：意义三律合起来的那一整圈（把意义冻成一件可以找到、可以装进日子的东西）；无功而返的样子：单子上的事全做着，那句「有什么意思」反倒更响。

布场一招：接住一个别人问你、你答不上来的问题，拉一个会顶你的人一起弄；冰可以放在：和人约定的固定安排里，让对方来碰它、改它。



卷　六

药方与边界

导　语

前面五卷，一卷一卷地拆。卷一拆这句呼喊本身：主语先冻住，发生被说成财产，硬拧不长「我」，自己对自己用肉刑。卷二到卷五，拆了二十种「我要」：要自信、要坚持、要爱他、要快乐、要活得有意义。拆到最后，剩下的问题只有一个：那该怎么办？

这一卷回答它，也给它划边。第二十六章讲布场：家里、学校、单位，三处地方，各几个具体的布法。第二十七章讲人—AI 复合体：逼 AI 更聪明和逼自己更努力，是同一种病；冻住的东西放在哪里化。第二十八章站到邻居中间去：佛家、道家、斯多葛，心理学里几个有名的实验和它们后来的遭遇，韩炳哲的「功绩主体」。哪些话别人早说过，哪些是本书自己的，哪些将来可能被推翻，一条一条报账。

药方不是口号。本书反对「我要」式的口号，这一卷也不喊。

26

第 26 章

布场学：家里、学校、单位

> **这一章的问题　不号召，那做什么？把「你要努力」换成「布一块场」，在家里、学校、单位各是什么样子？**

◆ 一、教室后墙上的八个大字

比如方志远。他教初二物理，兼一个班的班主任。新学期第一周，学校统一发了标语，他和两个学生踩着凳子，把八个红字贴到教室后墙：「天道酬勤，奋斗无悔」。

贴完那天晚上，他在家里看女儿小满写作业。小满初一，数学卷子上一道应用题空着，她咬着笔头，说不会。方志远说了一句他自己也觉得耳熟的话：「不会就多想想，你要努力啊。」

小满没说话，又想了十分钟，还是空着。

第二天，教研组开会。组长说今年中考物理要冲一冲，「大家都要拿出干劲来」。散会时每人领了一张「教学目标责任书」，签名，交回。

三个地方，三句话，是同一句话：你要努力。标语对着全班说，父亲对着女儿说，组长对着组里说。说的人都是好意，听的人也都点头。可是一个月过去，班上的作业质量没变，小满的应用题照样空，组里的公开课照样是去年那几节改一改。

方志远不是不明白这个结果。他教物理，知道一件事：一个物体不动，你对着它喊「动起来」，它不会动。要它动，得改它受的力，改它所在的斜面，改摩擦。他只是没想到，人这件事上也可以这样想。

◆ 二、号召为什么落空

卷一第五章立了一个换问题的办法：不问「我怎样才能有 X」，问「X 在什么条件下会自己出现」。号召落空，正是因为它停在前一个问题上。

「你要努力」这句话里，主语被冻成一个现成的「你」，好像那个「你」里面藏着一个开关，只是还没被按下去；宾语被冻成一个现成的「努力」，好像它是一件东西，拿出来就有。两头冻住，中间那一段——一道题从看不懂到看懂，一节课从照本宣科到学生举手——没有位置。

站上第 22 号《学习发生学导论》在导论里把这个毛病拆成几种「幻觉」。头一种是主体幻觉：我们习惯说「我在学」，以为学习是一个孤零零的「我」去拿知识，而真正在学的，是人、要学的东西和两者之间的互动缠在一起的那个整体〔第22号〕。还有一种是结果幻觉：把「会了」当作「发生了」，解出一道题不等于长出了解这类题的那股节奏。用这两条去看方志远的三句话，毛病就很清楚：三句话都只对着那个孤零零的「你」使劲，没有碰互动，也没有碰让互动发生的条件。

站上第 38 号《内卷与突围》在讲职场内卷的那一章里，说得更直接：内卷不是因为人不够努力，而是所有的努力都被锁在一个错误的区间里；当所有人的办法都是「更努力」，努力本身就失去了带来质变的功能。它管这叫「努力失灵」〔第38号〕。墙上的标语、签字的责任书，都是在一个已经失灵的区间里再加一把劲。

所以布场学的第一条，不是什么技巧，是一个停顿：下一次要说「你要努力」之前，先停一下，换成另一个问题——在什么条件下，这件事会自己出现?

◆ 三、种子与土壤：布场是什么意思

「布场」两个字容易被听成「营造氛围」，好像挂几幅画、放点音乐就算。不是。

站上第 400 号《AI时代教育的新典范：从因材施教到我材发生》给了一个可以拿来用的说法。它借了土壤和种子的老比喻，但往前推了一步：因材施教提醒人，不同的土壤不能同样对待；这本书追问的是，教育能不能同一个人一起，造一粒此前不存在、和这块土壤的具体问题相连的种子〔第400号〕。它给「种子」下的定义很朴素：为一块具体土壤生成的「问题—路径—反馈」序列，而且要能交给别人试用、接受检验。它还特意说明，土壤不是性格标签，种子也不是漂亮答案。

这就是本书说的布场。不是号召那个「我」，是替一块具体的土壤，造一个具体的问题、留几条可以走的路、安排一个会回话的反馈。

用本书的话说：问题是差异（D）的入口——一步一步的不同从哪里开始；路径和关系是场（E）——谁和谁缠在一起，事情按什么先后走；反馈让显露（S）出来的东西有处可落，落了能回写。三样都有，「努力」不用喊，它会作为结果出现；三样都没有，喊得再响，只是把一个冻住的「我」拧得更紧。

第 400 号还有一个提醒，对布场的人自己很要紧。书里讲到一位老师，学生在评议时被批评「过早追求统一」；她回头重新检查任务说明，发现是自己在任务里写明了「以平均离校时间最短为首要目标」，学生只是忠实执行。她差一点把课程制造的表现，读成学生固有的侧重〔第400号〕。布场的人，先要容许自己的第一眼出错。你看到的「不努力」，有一部分可能是你布的场长出来的。

◆ 四、三处地方，几种布法

下面这些，都是方志远可以在一个月里试的。每一条都写清楚先动哪一维、再动哪一维。

家里：那道空着的应用题。

第一条，先动差异，再动场。不说「多想想」，把那道题拆成一串小差异：「题里说了几个数？哪个数是变的？你能画出来吗？」小满能答的那一步，就是差异序列的起点。一步一步的不同出来了，题会自己往下走。这是 D→E→S 的走法：先有一步的不同，再有父女俩一问一答的场，最后显露出一个解法。

第二条，先动场，再动差异。把写作业的地方从小满自己房间挪到客厅饭桌，方志远在旁边批他的卷子，不看她，也不催。两个人各做各的，可是在一个场里。卡住了，抬头就能问一句，不用先鼓起勇气。这是 E→D→S：先改「跟谁在一起、在哪里」，问题的差异会自己冒出来。

第三条，反馈只说路径，不说人。不说「你真聪明」，也不说「你还不够努力」，只说「你这次先画了图，图一画，第二问就出来了」。说的是她走过的路，不是给她贴的名词。卷一第二章讲过，名词一贴，发生就被说成了财产，财产可以缺，缺了就要补。

学校：那面后墙。

第一条，把标语换成一面「问题墙」。每周五最后十分钟，每人往墙上贴一张小纸条，写这一周物理课上最想不通的一件事，不署名也行。下周一，方志远挑三张，当这一周的开场。墙还是那面墙，从对着学生喊话，变成了让学生的差异有处可贴。

第二条，改小组的先后次序。以前是老师先讲、学生后做；试一试先给一样东西——两根橡皮筋、一把尺、几个钩码——让四人小组先拉一拉、量一量，先

玩十分钟、先吵一会儿，再讲原理。这是先动做法、后动理解。站上第 212 号《三视角方法论与实践应用》里有一个工厂的例子，三条改法都不需要任何人先改想法：指一个随行的人、调度会上多说一句、把已经发生的事画成一张图贴在走廊；做了半年，很多人的想法自己变了。那一章收成一句：「先动做法，想法跟着变；先要想法，做法常常动不了。」〔第212号〕

第三条，作业的反馈留一行给「下一次」。批改时在每份作业末尾只写一行：这次的错，下一次准备时怎样改。下一次交上来，先看这一行有没有用上。没有这一行，错是一次性的；有了这一行，错就回写了。

单位：那张责任书。

第一条，责任书照签，但教研组开一个「未定期」。第 38 号讲组织重启时说，关键不在再发一个战略口号，而在把「意义发生窗口」变成制度；它给的办法之一，是划出一个小组，给一段时间，只问它碰到了什么，不问它交了多少〔第38号〕。方志远可以向组长提：每学期拿出两次教研活动，不评课、不打分，只轮流讲「这学期我在课上碰到的一件想不通的事」。

第二条，把公开课从「一个人准备」改成「两个人对磨」。一个出题，一个挑刺，上完课两个人一起回头看学生在哪一步卡住。责任从一个人身上挪到一对人之间的那道缝里。

第三条，组长少说一句「大家要拿出干劲」，多问一句「上一届学生最常错的三类题，这一届我们打算怎么排先后」。前一句对着人，后一句对着场。

◆ 五、怎样知道场布对了

布场也可能布错。饭桌挪到客厅，小满可能更分心；问题墙可能三周后没人贴。怎样判断？

第 400 号在讲「新的我」怎样检验时，提了三条候选判据，书里自己说明是研究约束，不是已经验证的定律〔第400号〕。第一条是自比：同一个人、同一类任务，隔几次看，变化要大过本人平时的起伏，才算真的变了。第二条是撤去：书里说的是撤去人工智能满四周，在新的任务上不回落到老样子，才算长在人身上；搬到家里，就是把大人的那份扶持撤掉一段时间看一看。第三条是专属：同一粒种子换给另一块土壤，效果应当明显差一些，否则就不能说它是为这一块土壤造的。

搬到家里、班上，可以缩成三个小问题，不打分，只回头看：

回头看的问题	家里（小满）	班上（问题墙）
跟她自己比，变了没有	这一个月的应用题，空着的比上个月少了没有	纸条上的问题，从「看不懂」变成「为什么」了没有
撤掉之后还在不在	方志远出差一周，她还会不会先画图	墙停贴两周，课上还有没有人自己举手问
是不是专为这块土	同样的问法用在表弟身上，管不管用	同样的墙搬到隔壁班，是不是一样热闹

第三列尤其有意思。如果问题墙在隔壁班一样热闹，那它不是为这个班造的种子，是一件通用的好工具，也很好，但不要以为自己读懂了这块土。如果它在这个班灵、在隔壁班冷，那才说明方志远碰到了这四十几个孩子具体的断点。

这三个问题还有一个好处：它们问的都是场和路径，不问「她努不努力」。问到最后，方志远会发现，那句「你要努力」在这张表里根本找不到一个格子可放。

还可以再往前走一步。第 400 号的种子是老师和学生一起造的，不是老师造好了递过去。书里专门提醒，真实的学习者不是被动的土壤，会提问、拒绝、协商，所以「为我的土壤造种，必须包含我的参与」〔第400号〕。站上第 241 号

《我和我们》也说，「为我的土壤创造一粒种子」是有启发力的比喻，但如果老师和智能体替学生决定他该成为怎样的人，发生学就可能退回更深的控制〔第241号〕。小满大一点以后，可以自己来：哪一类题最卡，想一个问自己的问题，定一条先画图还是先列式的路，约好什么时候回头看。「为我的土壤创造一粒种子」，这句话的落点在「创造」和「种子」，不在「我要」。造种子的人不必先把自己拧成一个更努力的人，她只需要看清自己这块土此刻缺的是哪一步差异、哪一种关系。

◆ 六、什么时候冻一下是对的

布场学不是说什么都不要定。方志远签的那张责任书，就是一块冰：一个目标被定住了，写在纸上，不再随口改。

冻住本身不是病，把冻住的当源头才是病。这一点下一章要专门讲。这里只说布场里的用法：冰要放进场里。

责任书锁在抽屉里，变成每个人心里的一块石头——「我签了字，我必须」——它只会越冻越硬，到了期末变成自责或者推诿。把它拿到教研会上念出来，几个人一起把那个目标拆成这学期的三件事，各自认一件，每月对一次，那块冰就放进了关系里。关系会化它：目标会被改得更具体，有的会被放下，有的会长出原来没有的东西。

家里也一样。小满说「这个学期我要把数学考到九十分」，不必去纠正她「别这么说」。可以接一句：「那我们周日晚上一起看一看，这一周哪类题丢分最多。」九十分这块冰没被砸碎，它被放进了父女俩每周一次的那个场里。

◆ 七、布场的人也在场里

最后一个容易漏掉的地方。

方志远布场，不是站在场外摆弄棋子。他自己也是小满的三号位，是班上四十几个孩子的三号位，也是组里同事的三号位。第 110 号《主体性的典范革命》把「我」读成分布、场、美三项的特征；第二十章接着往下说过一句：每个人也是别人的三号位。他在饭桌边批卷子、在问题墙前挑纸条、在教研会上念责任书，这些动作本身，就在改别人的场。

所以布场学没有一个「我先努力好了再去布场」的次序。布场的那一刻，布场的人也在被改：他会发现自己以前说「你要努力」的时候，其实是在给自己卸担子——把一件该由场来做的事，推回到一个人的意志上。

还有一条底线：布场是为了让事情长出来，不是为了让人变成好看的数字。第 400 号在讲怎样检验时特意写了一句，研究不能为了制造好看的结果，撤去一个人维持日常参与所必需的支持〔第400号〕。家里、学校、单位都一样。问题墙上的纸条不进评比，教研组的「未定期」不进考核。读数一进考核，场就又被冻回一张责任书。

方志远后来没有撕掉后墙的标语，学校发的，撕了不好。他在标语下面钉了一排小夹子，夹学生的问题纸条。过了几周，纸条比标语显眼。

带走的话

别对着人喊努力，替那块土壤造一个问题、留一条路、安一个会回话的反馈。

小　账

冻住的是：说话人和听话人中间那一段发生，被「你要努力」整个跳过；无功而返的样子：标语贴了、责任书签了、话也说了，一个月后一切照旧。

布场一招：把「多想想」换成「题里有几个数、哪个是变的」，先给一步差异，再给一个能随口问的场；冰可以放在：每周一次的饭桌对账、每月一次的教研会上，不锁在心里当发动机。

27

第 27 章

人—AI 复合体里的「我要」；冰放在哪里

> **这一章的问题　有了 AI，「我要努力」会不会换一副面孔继续发作？冻住的东西既然免不了，该放在哪里化？**

◆ 一、凌晨一点的对话框

比如罗晓峰。他二十九岁，在深圳一家互联网公司做产品经理。周四晚上，他要在第二天上午的评审会上交一份新功能的需求文档。

十点钟，他把需求丢给 AI，要它出一版。出来了，他觉得平。他打字：「太普通了，再好一点。」又出一版，还是平。他换了口气：「你认真一点，这是要给总监看的。」第三版、第四版，他开始在对话框里用感叹号。到了十二点，他写下一句自己看了都想笑的话：「你能不能有点追求？」

一点钟，他关了对话框，自己开始写。他对自己说的话，和刚才对 AI 说的几乎一样：再好一点，认真一点，有点追求。他写到三点，文档比 AI 第一版长了一倍，读起来还是平。

第二天的评审会上，总监只问了一个问题：「这个功能，上一版用户最常在哪一步退出？」罗晓峰答不上来。他这才想起，后台的退出数据他一直没去调。

这不是第一章那一次评审会。那一次，他在周日夜里的备忘录上写下「我要努力，变得更专业」；几个月过去，这句话换了一个对象，先在凌晨的对话框里对着 AI 说了一遍。

◆ 二、逼 AI 和逼自己，是同一种病

罗晓峰那一晚做了两件事：先逼 AI，再逼自己。看上去一件对机器，一件对人，其实是一个动作。

两件事都把一个对象冻成了「里面藏着更好的东西、只是还没拿出来」的样子。对 AI，他假设模型里面有一份更好的文档，只要催得够狠就会吐出来；对自己，他假设心里有一个更有追求的罗晓峰，只要咬牙就能叫醒。卷一第一章讲的「主语先冻住」，在这里冻了两次。

站上第 278 号《AI越强，人就越弱吗？》有一个概念正好对着这种冻法，叫「主体性的定义亏损」。书里的意思是：能力的承担者已经跨出了自然人的身体边界，语言里的主语却原封不动，我们用一个小于实际活动范围的主语，去承担一个大于它的能力判断〔第278号〕。它描写了两次归属的来回：复合体做成了事，全部记到人名下；后来发现人离开工具做不出来，又把刚才记上的全扣掉。于是一次活动方式的变化，被体验成「我先变强，后来又被掏空」。

罗晓峰的那一晚是同一个来回的另一种样子。AI 出得平，他把账记到 AI 头上；自己写得平，他把账记到自己头上。两次都在找一个「点」来追究，没有一次去看点与点之间的那段关系。

站上第 115 号《从最强大脑到最强复合大脑》说得更干脆：竞争力「在两端之间，不在任何一端」，最强复合大脑强在耦合，不在两端〔第115号〕。书里解释了为什么人和 AI 合起来是一个约不掉的单位：计算器用十年还是那台，换个人按也一样，所以「我和计算器一起算」可以简写成「我算」；AI 会因互动而改变，它和我的纠缠也不同于它和别人的纠缠，两个条件一破，器具就约不掉了。既然约不掉，对着任何一端使劲——逼 AI，或者逼自己——都打在了错的地方。

三原理在这里看得很清楚。真正该发生矛盾的是两维：罗晓峰手上的显露（S，一份写出来的文档）和他没去碰的差异（D，用户在哪一步退出、上一版和这一版差在哪里）。这两维一旦碰上，会推着第三维——他和 AI、和数据、和用户之间的那张关系网（E）——重新排一遍。可他用意志把差异这一维压住了，只剩「再好一点」这一个空的方向。没有差异，催一万遍也是同一个样子。

◆ 三、提示语是布场，不是号令

站上第 36 号《人—GPT超级复合智能体》专门有一章，题目就叫「提示语不是命令，而是自我 SIO 的场域布置」。它把一行提示语拆成三个同时展开的层面：分布、场、美。分布，是你在这行字里放了哪些材料、哪些经验片段，有没有给对方足够的东西去激活；场，是你嵌进这行字的关系和态度，是命令口吻，还是一起探索；美，是这段话本身的节奏和形态。书里说，用防御、审判的姿态布场，还是用信任、开放而不失批判的姿态布场，决定了对方「是走向八股应酬，还是走向结构整合」〔第36号〕。

用这三层去看罗晓峰的四句话：「再好一点」「认真一点」「有点追求」——分布是空的，没有一个新材料；场是审判的，一方在催一方；美是扁平的，只有一个方向。他在对 AI 喊「我要努力」的变体：你要努力。

换成布场，那一晚可以这样走：

先动差异。不催，先去后台调出上一版的退出数据，把「用户在第三步退出最多」这一行贴进对话框。这是 D→E→S：一个具体的不同进来了，人和 AI 之间的关系就从「一方催一方」变成「两个一起看一张表」，文档会在这个场里显露。

再动关系。不说「你认真一点」，说「我们先各自猜三个第三步退出的原因，然后对一对」。罗晓峰先写他的三个，再让 AI 写它的三个，看哪里重、哪里不重。不重的那一条，往往是文档里真正的新东西。

最后才动样子。等差异和关系都有了，再让 AI 出文档。这时候出来的，不必再催。

◆ 四、复合体由人代为传导

还有一件事比那份文档更要紧：评审会上被问住以后，下一次会不会再被问住?

第 110 号《主体性的典范革命》卷六有一章，题目就是「复合体由人代为传导」。它讲人和 AI 的复合体出了错，传导有三段：第一段，约束落在人的现实界——文章不能发、分数要标出来；第二段，人的自我界重排——心里的先后次序变了；第三段，人去改写与 AI 共享的那一份——改提示、改档案、改对话方式。它的判语是：只做前两段，是人被追责，复合体没有；三段都做，才是复合体被追责〔第110号〕。

这一章最让人心里一动的，是它解释第三段为什么最容易漏。理由之一是：「它不疼。」第一段有疼，第二段有内疚，第三段只是改几条档案，没有人难受，于是人觉得那是顺手的事，可做可不做〔第110号〕。理由之二是：改提示、改档案看起来像在怪 AI，而人反省时更愿意把错留给自己，「是我没查」比「是我们的对话方式有问题」更像诚实的反省。

罗晓峰评审会后的反应，正是只做了前两段。他挨了问，脸上挂不住（第一段）；回到工位，他在心里对自己说「以后一定要更细心」（第二段的样子）。然后就没有然后了。下一次换一个功能，他还会在十点钟把需求丢进对话框，还会在十二点打出感叹号。

「以后一定要更细心」就是一句「我要努力」。它把一次本该落在共享理念界的改写，收回到一个冻住的「我」身上。第三段的做法很朴素：在他常用的那段开场提示里加一行——「写需求文档之前，先问我要上一版的退出数据」；在自己的文档模板第一页留一个空格，标题叫「上一版用户在哪一步走掉」。改完这两处，下一次 AI 会先问他，模板会先拦他。这不是更努力，是把一块教训放到了复合体的场里。

站上第 398 号《AI时代的判断力发生学导论》把这一层说成判断力本身的性质：判断力是在具体主客互动复合体中发生的价值评估与反馈能力〔第398号〕。书里还提醒，判断力不是孤立主体发出的能力，并不意味着人不必参与标准的形成；恰恰相反，人要能提出问题、获得解释、参与修改。第三段传导，就是人在这个复合体里参与修改标准的最小动作。

◆ 五、另一种冻法：「不靠 AI 才算真本事」

罗晓峰还有一位同组的同事，这里不写她的名字，她的反应正好相反。评审会散了，她在茶水间说：「我就说嘛，用 AI 写的东西没灵魂。以后我自己写，一个字一个字写，那才是我的。」

听上去像是醒悟，其实是同一种病换了方向。前一种是「逼 AI 努力」，这一种是「逼自己不靠任何东西努力」。两种都把「我」冻成一个可以和工具干净分开、单独计分的点。第 278 号把这两头都点到了：不能因为复合体完成了更多，就认为人的大脑独立拥有了机器内部的全部运算；也不能因为大脑没有独立拥有这些运算，就宣布刚才的能力全是假的〔第278号〕。

这本书里有一个更有用的词，叫「能力封装」：把某种功能的实现机制组织成相对稳定的整体，使它能在一定条件下被调用，调用的人不必每次重新构造全部机制。书里说，从调用者看，一个复杂过程显露为「一次操作」；从设计和维

修的人看，它仍然包含许多步骤；出了问题，可以把它展开，去找输入、假设或实现哪里错了；封装和展开可以发生在不同的人、不同的工具、不同的时间里，不必全部压到一个使用者身上〔第278号〕。

用这个词看罗晓峰那一晚，错不在用了 AI，而在该展开的时候没有展开。文档出得平，是一个信号：这一次的封装里少了一样输入——用户数据。该做的是把过程摊开看一看，哪一步缺了料，而不是对着封好的整体喊「再好一点」，也不是赌气把整体砸了从头手写。

从头手写，也是一种封装，只不过封在自己身上。一个人一个字一个字写，看起来最「是我的」，可是如果她同样不去看退出数据，写出来的同样平，只是更累。累不等于是你的。卷一第三章说过，硬拧出来的东西可能有样子，但不回写，不长「我」。

所以人—AI 复合体里，「我要努力」有两副面孔：一副朝外，催机器；一副朝内，拒机器。药方是同一味：别争这一回算谁的，先看这一回缺的是哪一维。缺差异，就去找差异；缺关系，就去换一个一起看的人；缺的是那段只有人能做的传导，就去改提示、改模板。至于「这算不算我的本事」，等事情走通了、下一次不再犯了，自然有答案。

◆ 六、冰放在哪里

到这里，本书的第五条承重命题可以正式立起来了。

冻住本身不是病，把冻住的当源头才是病。冻住的东西放进纠缠里，会被重新化开；锁在心里当发动机，只会越冻越硬。

罗晓峰那一晚其实冻了三块冰。第一块是「这份文档要给总监看」，一个外面来的标准；第二块是「我是一个有追求的产品经理」，一个关于自己的名词；第三块是评审会后那句「以后一定要更细心」，一个对未来的许诺。

三块冰都不必砸碎。人做事，总要把一些东西定住：截止时间要定住，对自己的期许也免不了，许诺更是人和人之间能合作的前提。问题只在放哪里。

第一块，放进和总监的关系里：评审前一天发一句「我打算从退出数据讲起，您看方向对不对」。标准就从一个压在心头的影子，变成两个人之间可以商量的东西。

第二块，放进和同事的关系里：不去证明自己有追求，而是把文档拿给一个做数据的同事看，请他挑一处最弱的。「有追求」这个名词，会在别人的挑刺里重新化成一串具体的修改。

第三块，放进复合体的场里：就是上一节那两行改动。许诺不锁在心里，写进提示和模板，让下一次的自己和 AI 都碰得到。

锁在心里会怎样？三块冰会彼此加固。「要给总监看」加上「我是有追求的人」，推出「我必须熬到三点」；熬了还被问住，又推出「以后一定要更细心」，一块更硬的冰。卷一第四章讲过，这是向内的肉刑，疼，但不算追责，也不长「我」。

怎样知道一块冰是在化，还是在越冻越硬？站上第 159 号《普通人都能明白的韩炳哲》给过一个很家常的读数，原本是用来分辨药的：下一次要吃得更少还是更多，更少是长出来的，更多就是又一次「治疗内卷」〔第159号〕。搬到这里正合用。放进场里的冰，下一次要用的力气会更少：提示里那一行替他先问了，模板第一页替他先拦了，总监那里一句话就对上了方向。锁在心里的冰，下一次要用的力气只会更多：要熬得更晚，要骂自己更狠，要再许一个更大的愿。这个读数不进任何考核，只给自己回头看。

◆ 七、「努力成为我」与「生产我」的分界

最后要和一本站上的书划清一条线，免得被读反。

站上第 224 号《我经济》说，AI 时代未来的热门行业是生产「我」，工厂不是生产知识，而是生产「我」〔第224号〕。这个「我」，书里叫「理念的我」：不是身份证上的我，也不是朋友圈里的我，而是能对着一个从来没人解决过的难题，产生出一份管用知识的那个源头。书里还说，这个源头需要被唤醒、被练习、被一次一次用在具体难题上，才会长出来。

有人读到这里会问：生产「我」，不就是「我要努力成为我」吗？两本书岂不打架？

不打架，分界恰恰在本书一直在拆的那一处。「努力成为我」把「我」冻成一个终点、一件可以拥有的财产，再用意志去追，是三层「我要」里冻得最深的一层（终章会细讲）。第 224 号说的生产，是一个过程：难题在前，场在周围，「我」作为结果在一次次解题里显露并回写。它的单位不是孤零零的意志，而是书里说的「类我」，和我处境相似的那一小群人，加上智能体、网站、社区三样合起来的场。

一句话分开：「努力成为我」是先定住「我」，再让发生为它服务；「生产我」是先让发生跑起来，「我」是它沉下来的东西。罗晓峰如果第二天早上对自己说「我要成为一个更好的产品经理」，那是前者；如果他去把退出数据调出来，和 AI 一起看，再把这个顺序写进提示，三个月后同事说「晓峰现在开会总先讲数据」，那是后者。后者里，他一次也没有喊过「我要」，可是他确实变了，而且这个变化是别人先看见的。

带 走 的 话

别逼 AI，也别逼自己；把那一次教训写进你们两个共用的提示和模板里，冰才会在场里化开。

小　账

冻住的是：人和 AI 之间那段耦合，被拆成两个「点」轮流挨催；无功而返的样子：对话框里一串感叹号，熬到三点的文档还是平，被问住后只剩一句「以后更细心」。

布场一招：先把一行具体的差异（上一版用户在哪一步走掉）贴进对话框，再让两边各猜三个原因对一对；冰可以放在：常用提示的开头一行、文档模板的第一页、评审前给总监的一句商量。

◆

28

第 28 章

与邻居划界，写下可推翻的预言

这一章的问题　「别硬拧」这层意思，前人早说过不少。本书哪些话是借来的，哪些是自己的，哪些将来可能被推翻？

◆ 一、裁缝铺里的一排书

比如钟美玲。她四十七岁，在湘潭老街开裁缝铺，开了二十多年。案板后面有一个小书架，放的东西很杂。

一本是去年在寺里结缘的小册子，讲「放下我执」。一本是女儿上大学前从书店买回来的畅销书，讲意志力像肌肉，用多了会累，要省着用。墙上贴着外甥女从学校带回来的一张海报，上面写着「我还不会，不是我不会」。还有一本是顾客落下的，封面上印着一个韩国人的名字，书名叫《倦怠社会》，她翻过几页，看不太懂，但有一句话她用红笔划了：人自己剥削自己。

那天下午没什么生意，她把几本书摊在案板上，问来取裤子的老顾客：「这些书，有的叫人放下，有的叫人省着用劲，有的叫人相信自己能长，有的说你累是因为自己逼自己。到底听哪个？」

这正是本章要做的事。这本书讲了二十七章「别把发生冻住了去努力」，到了收尾，要站到这些邻居中间去，老老实实说清：哪些话他们早说过，哪些是本书往前多走的一步，哪些地方本书可能是错的。

◆ 二、佛家：无我、中道，还有「正精进」

佛家讲无我，没有一个固定不变的「我」。这和本书卷一说的「主体是发生学」看上去很近。站上第 152 号《普通人都能懂的叔本华》专门做过一个对照：叔本华自认和佛法很像，可佛法没有走向悲观，因为「佛法的四谛，叔本华只接住了三谛」——苦、集、灭他都有，唯独少了「道」，也就是一条怎么走过去的路〔第152号〕。书里列了六处差别：有没有一条路；中道；缘起；无常；修行过程中的喜乐；僧团，也就是修行的共同体。

这对本书是一个提醒，也是一个支撑。提醒在于：说「没有一个现成的我」，佛家早了两千多年，本书不是第一个。支撑在于：佛家并没有因为无我就叫人什么都不做。八正道里明明有一条「正精进」，正确的努力。佛陀放弃极端的苦行，走中道；修行在僧团里，一代一代在关系里修下去。第 152 号讲到僧团这一处时下了一句判语：「二号位，在佛法里是在场的」〔第152号〕。用本书的话说：佛家的努力，本来就是放在场里的。

本书多走的一步，是把「无我」之后的那段路，拆成可以在日常里检查的东西：冻住了哪一维（显露、差异、关系、意义三律），先动哪一维，冰放在哪里。本书不评判任何宗派，也不替佛法做现代解释，只借它的结构对照。

◆ 三、道家：无为而无不为

《道德经》里有一句流传很广的话：「道常无为而无不为。」许多读者读到本书的「布场」，会想起它。

相近处很明显：都不主张硬拧，都相信事情在条件对了的时候会自己成。不同处也要说清。「无为」常被读成什么都不做、等它自然；本书的布场恰恰要做很多事——把饭桌挪到客厅、在教研组开「未定期」、在提示里加一行。只是这

些动作不对着那个「我」使劲，而是对着场和差异使劲。如果硬要比附，布场更像「为」在别处：不在意志上为，在条件上为。

站上第 22 号《学习发生学导论》回看先秦的教育思想时，把老子的「无为」「上善若水」读成「顺应道之自生」，和孔子的因材施教、庄子的「游」「化」并列，说那时教育的起点不是结构训练，而是生命生成〔第22号〕。这个读法和本书很合：「自生」两个字，正是本书换问题时问的那一句——它在什么条件下会自己出现。

拿钟美玲自己的手艺打个比方。一块料子裁坏了，新学徒的反应是「我要更小心」，下一块手抖得更厉害。老裁缝不这么说。她把案板上的灯挪近一点，划粉削尖，先在旧布上照着纸样比一遍，再下剪刀。她没有让自己更小心，她让「小心」在灯光、划粉和那一遍比对里自己出现。这里面一点也不「无为」：挪灯、削粉、比样，样样是手上的功夫。只是功夫没有花在拧自己上。

本书对道家的理解不超出这几句的公认读法，不敢多说，这里只划一条界：本书不说「不努力」，本书说「换努力的落点」。

◆ 四、斯多葛：能控制的和不能控制的

古罗马的斯多葛派教人分清两样东西：什么是自己能控制的，什么是不能控制的；不能控制的，就不去为它烦恼。爱比克泰德把这层意思说得最出名，他的《手册》开头第一句就是这个分法：有些事在我们的控制之内，有些不在。

第 152 号讲到叔本华怎样欣赏这一套，也讲到他看见的局限：斯多葛理想中的智者，要靠理性压住一切痛苦，这本身就很勉强。第 152 号接着下了一个判断：斯多葛的办法和叔本华自己的办法有一个共同点，「它们都是用理性去处理两端」——要么降低想要，要么接受结果，而不是去改变中间那一段过程〔第152号〕。

这正是本书和斯多葛的分界。斯多葛把注意力收回到「我能控制的」，这一步很有用，它让人少受很多苦。但它保留了一个能控制、该控制的「我」。本书说的是另一件事：中间那一段过程，恰恰既不完全在「我」的控制里，也不完全在外面，它在场里。布场不是控制，也不是接受，是在中间那一段动手。

◆ 五、两个实验和它们后来的遭遇

心理学里有两个和「我要」直接相关的研究，常被拿来讲道理。它们的遭遇本身就很有教育意义。

第一个是美国心理学家韦格纳和同事 1987 年发表的「白熊」实验。实验请参与者在几分钟里不要去想白熊，一想到就按铃。结果是：越压越冒；而且先被要求压抑过的人，后来放开想的时候，想得反而更多。后人把这叫作思维压抑的反弹。这里只说结论的方向，不引具体数字。这个结果和本书第十四章「我要专注」、第二十三章「我要放松」说的完全同一个方向：把一个状态当成命令下给自己，命令本身就占住了那个位置。本书不拿它当证据的主力，只当一个旁证：在一个很窄的条件下，「我要不想」确实会适得其反。

第二个是「自我损耗」研究。鲍迈斯特和同事 1998 年发表论文提出：意志力像一块会累的肌肉，前一个任务用了自控，后一个任务就撑不住。这个说法流传极广，钟美玲架上那本畅销书讲的就是它。2016 年，二十多个实验室按事先登记的统一方案联合重做，结果几乎看不到这个效应；几年后又有一次由更多实验室参加的预注册重复，测到的效应也很小。目前学界对它到底有没有、有多大，仍有争论。

这件事对本书有两层意思。一层是对它的内容：「自我损耗」把意志当成一个装着有限燃料的罐子，这正是本书卷一说的名词化——把一次次发生说成一份可以用完的财产。它的重复困难，至少说明「意志力是一罐燃料」这个图像不那

么牢。另一层是对本书自己：一个说法讲得再顺、再合直觉，也要过现实这一关。本书的五条承重命题，同样要过。

◆ 六、德韦克与韩炳哲：两位离得最近的邻居

美国心理学家德韦克提出的「成长型思维」，外甥女那张海报就是它。意思是：相信能力能通过练习长出来的人，更愿意碰难题，更不怕失败。站上第 157 号《哲学的使命是什么？》举过一个例子：一位老师读到这个概念，没讲大道理，只改了批作业的话，不写「你真聪明」，写「你换了三种办法」；孩子说「我数学不好」，她在后面加一个「还」字。第 157 号也照实补了一句：后来更大规模的检验发现，这类做法的效果比最初说的要小，而且因孩子、因学校差别很大〔第157号〕。

本书和德韦克很近：都反对把能力冻成天生的名词。分界在于：「成长型思维」仍然常被做成一个要「我」去持有的信念——「我要有成长型思维」。一旦这样，它就成了第三十种「我要」。那位老师真正起作用的，恐怕不是让孩子相信什么，而是她改了反馈的说法，也就是改了场。这是本书的读法，不是德韦克的原意。

韩炳哲的「功绩主体」，是钟美玲划了红线的那一句。他说这个时代的人自己剥削自己，而且伴随着一种自由的感觉。站上第 159 号《普通人都能明白的韩炳哲》说，这是他离发生学最近的一处，「他知道『我』是做出来的」〔第159号〕；但他开的药——他者、仪式、沉思——是「找回来的」，找回来的药长不进土里，只能天天吃，越吃越多，进入「治疗内卷」；冥想软件打卡、慢生活排进年度计划，药本身也被做成了绩效。

本书和韩炳哲的诊断几乎重合：「我要努力」就是功绩主体最日常的一句话。分界在药：本书的药不是从外面找回一样东西，而是在自己的场里长出来，判断标准是下一次要用的力气更少还是更多。

还有两位邻居在站上已经被拆过，这里只点一句。第 175 号《普通人都能明白的齐克果》指出，今天到处说「更自律一点、更努力一点、更积极一点——全是程度」，而人真正的变化不是程度的增加〔第175号〕。第 145 号《普通人都能明白的柏格森》说，只顾往前冲、从不回头让自己被结果改一改的人，「常常很努力，却总在原地」〔第145号〕。这两句，本书都接过来用了。

邻居	说对了的	本书多走的一步
佛家	没有固定的我；有道、有中道、有僧团	把「道」拆成日常可查的哪一维、先动哪一维
道家	不硬拧，条件对了事自成	布场不是不为，是在条件上为
斯多葛	分清能控制与不能控制	动的是中间那段过程，在场里，不在「我」里
白熊、自我损耗	压抑会反弹；意志不是万能	意志不是一罐燃料；本书也要过重复检验
德韦克	能力不是天生的名词	别把「成长型思维」再冻成一个「我要」
韩炳哲	功绩主体自己剥削自己	药要长出来，不是找回来

◆ 七、报账：本书在什么情况下错了

划完界，要给本书自己报账。第一章到第二十七章立了五条承重命题，下面一条一条说它们可能怎样被推翻。

第一条承重命题（语法命题）和　第二条承重命题（名词化命题），讲的是「我要努力」这句话怎样把发生冻住。它们是解释，不是预测，推翻它们要靠更好的解释：如果有人能说明，名词化之后的属性（「我有勇气」「我有自律」）

并不比动词化的说法（「那一次冲进去」）更容易引出「补」的冲动，第二条承重命题就要收窄。

第三条承重命题（不长「我」命题），是本书最硬的一条，也最该被检验。推翻条件按本书立题时写下的原样报出：**若能找到一种属性，长期靠「我要」式的意志驱动、而三号位（分布、场、美）始终没有变化、却稳定地长成了新的「我」并能回写，第三条承重命题就要收窄。** 注意本书原本就只说「绝大多数无功而返」，没有说一律无功。找到一个例外，第三条承重命题收窄；找到一大类，第三条承重命题要重写。

这条推翻条件里最难查的，是「三号位始终没有变化」这半句。一个人靠咬牙戒了烟，十年没复吸，看上去是意志赢了。可是细看，这十年里他常一起抽烟的那几个牌友可能早就散了（分布变了），他下班的路线、饭后先做什么可能改了（场变了），他觉得「身上没烟味」才合拍（美变了）。如果三号位都变了，这个例子就不算反例，它恰恰是场在起作用，只是当事人把功劳记给了意志。要算反例，得三号位确实没动，人却长成了新的样子并能回写到下一件事上。查的办法可以借第 400 号的思路：跟自己比，隔几次看；把支持撤掉一段时间，看回不回落〔第400号〕。第 110 号用传导率 γ 量的是约束能否从现实界传进自我界、理念界，这里要查的是反方向：没有任何一界的三号位变化，人却变了。本书猜这样的例子很少，但这是猜，不是证明。

第四条承重命题（换问题命题），药方是「布场」而不是「立志」。推翻条件：**若「布场」组在对照中长期不比「立志」组更好，第四条承重命题就要收窄。** 这件事可以做。比如找两组想改掉熬夜的人：一组每天写「我要早睡」的决心并打卡；另一组什么决心都不写，只做三件布场的事——手机充电器挪到客厅、和家里一个人约好十一点关灯、每周回头看一次哪天睡晚了、为什么。几个月后看哪一组改得更稳、撤掉支持后回落得更少。本书没有做过这个对照，这里

写的只是设计，不是结果。设计的人还要防一件事：别让「布场」组的人把布场又做成一项要咬牙完成的任务，那样比的就不是布场和立志，而是两种立志了。

第五条承重命题（冰的命题）：冻住的东西放进纠缠里会化开，锁在心里只会越冻越硬。推翻条件：如果长期跟踪发现，把承诺说给朋友、把计划放进关系的人，和把承诺只放在心里的人，在一件事上坚持得一样久、改得一样多，第五条承重命题就要收窄。心理学里对「把目标告诉别人」到底有没有用，结论并不一致：有研究发现，把关乎身份的目标说出去、被人点头认可之后，人反而可能松劲，觉得自己已经「算是那样的人」了。这一条正好碰着　第五条承重命题的边：说出去不等于放进纠缠，只换来一声认可，冰没有进场，只是被人看了一眼。这也说明 第五条承重命题不是不证自明的。

也要说清什么不算推翻。有人会说：「我就是靠一句『我要』撑过了高考。」这不算反例。本书第三章早就承认，硬拧可以出一次显露，考过了、比赛撑完了；本书说的是它不回写，不长成新的「我」。要推翻　第三条承重命题，得看高考之后：那股劲有没有换一个场、换一件事还在，而且三号位没动。同样，有人布了场却没见效，也不算推翻　第四条承重命题，单个人的一次失败说明不了两组长期的差别；何况布场布错了，本身就是第二十六章说的「第一眼出错」，要回头改场，而不是回头改立志。

最后，读数不进考核。上面每一个对照，都只是用来检验本书，不是用来给任何人打分。拿　第四条承重命题去考核员工「布场布得好不好」，就是把药又做成了绩效。

钟美玲后来把那几本书照旧插回书架。她说：「都有道理，各说对了一截。」这句话，本书愿意原样收下。

带 走 的 话

本书说的话，有的佛家、道家、斯多葛早说过；本书自己的那一截，写在推翻条件里。

小　账

冻住的是：「别硬拧」这个道理本身，被当成一本新的自助书去背、去执行；无功而返的样子：书架上又多了一本，案板前的人照样不知道听哪个。

布场一招：读任何一本讲努力的书，问它三句——冻住了哪一维、在什么条件下事情自己出现、冰放在哪里；冰可以放在：两组人的对照里、一张写着推翻条件的纸上，让现实来回话。

◆



终　章

我要：欲望发生学

导　语

前面二十八章，读者看到的都是「我要努力成为 X」。终章把镜头往后拉：这只是「我要」的第三层，上面还有「我要 X」和「我要成为 X」两层。欲望本身是真的，但它不是「我」发出来的，是场里的张力在我这里显露。这一章是全书的高峰，也是下一本书《欲望发生学》的入口。

29

第 29 章

我要：欲望发生学

这一章的问题　把「我要努力」里的「努力」两个字拿掉，剩下的「我要」，是不是同一种病？如果欲望是真的，它又是从哪里来的，冻在哪里，该在哪里化开？

◆ 一、罗晓峰的一个周六

罗晓峰二十九岁，在深圳一家互联网公司做产品经理，租住在南山一个老小区的六楼。他们组做的，正好是内容推荐：一条视频该推给谁、什么时候推、推几次，是他每天开会要讨论的事。

那个周六，他睡到十点多，醒来第一件事是摸手机。刷到第三条，是一个探店博主站在一家新开的茶饮店门口，举着一杯颜色很好看的奶茶，说「排了一个小时，值」。他本来不渴，也不太爱喝甜的；可看完这条，他心里动了一下，又往下刷，又刷到两条同一家店的。到了中午，他已经站在那家店门口的队伍里了。

奶茶到手，他拍了照，喝了两口，觉得也就那样，剩下半杯放在桌上，下午才想起来倒掉。

下午他下楼取快递，看见楼下停着一辆新车，是对门那户的。那户男主人比他大不了几岁，前年还骑电动车上班。晓峰在车边站了几秒，回楼上以后打开了

一个汽车 App，看了半个小时车型和首付，算了一下自己的存款，关掉了，有点闷。

晚上他躺在床上，想起一件很久没想过的事：小学三年级，同桌带了一个变形金刚到学校，下课时一群男生围着看。他回家缠着妈妈要了整整一个星期，妈妈最后给他买了一个便宜一点的。他记得拿到的那天很高兴，第二个星期就丢在床底下了。

他关灯前给自己定了一个计划：明年一定要攒够首付，买车。又加了一句：「我要努力。」

这一天，晓峰说了很多个「我要」：要那杯奶茶，要那辆车，要成为有车的人，要努力成为那样的人。本书前面二十八章，处理的只是最后那一个。这一章要把它们放回同一条线上看。

◆ 二、从「我要努力」到「我要……」

本书的写作，起于王德生的一句口述。他先说的是「我要努力」：「我，主体是发生学，却要我去努力，就必须首先将这个『发生』冻住。」后来他又补了一句，把整本书的地界一下子推开了。作者的口述原话是：

> **这个「我要努力」，可以推广到「我要……」，即「欲望发生学」。**

紧接着还有一句：

> **欲望发生学作为一个高峰章节，或者附录，引发另外一本《欲望发生学》。**

这两句话，就是本章和附录的来历。

为什么「我要努力」能推广到「我要……」？因为病根不在「努力」两个字上，在「我要」两个字上。「我要努力」只是「我要」的一个特殊宾语：我要的不是一样东西，而是一种发动的状态。前面卷二到卷五，把「我要自信」「我要坚持」「我要原谅」「我要快乐」一个一个拆过；每一个，宾语不同，句式相同：一个现成的「我」，指向一个现成的目标，中间缺了发生。

那么，最普通、最日常的「我要一杯奶茶」「我要一辆车」，是不是也有这个句式？有。只是在这一层，冻住的东西比较浅，伤人也比较轻。越往上走，冻得越深。本章先把这几层分开。

◆ 三、三层「我要」：一层比一层冻得深

晓峰这一天，其实走完了三层。

第一层：**我要 X**。我要那杯奶茶，我要那辆车。冻住的，是对象：张力被收拢到一样具体的东西上，好像只要拿到它，事就了了。这一层冻得最浅。东西到手了，喝两口，也就那样；冰自己就化了，人会转头去想下一样。它的毛病是循环，不是僵死。

第二层：**我要成为 X**。我要成为有车的人，我要成为那种周末能随手买一杯网红奶茶、不必算账的人。冻住的不只是对象，还有「我」的一个样子。宾语从一样东西，变成了一副形象。这一层冻得深一些：东西可以到手，形象很难到手——就算车买了，「有车的人」那个样子也会跟着场挪走，挪到「有好车的人」「有两辆车的人」那里去。卷二五章讲的「我要自信」「我要有魅力」，都是这一层。

第三层：**我要努力成为 X**。到这里，冻住的已经不是对象，也不只是样子，而是「我」和发生之间的关系本身：「我」被冻成一台发动机，要从自己身上发

出一股力，把自己推到那副样子那里去。本书前面所说的「努力虚妄症」，就在这一层。

三层并排，看得清楚一些：

层	句式	冻住的是什么	无功而返的样子	冰怎么化
一	我要 X	对象	到手了，也就那样；转向下一样	自己会化，只是循环
二	我要成为 X	对象＋「我」的样子	样子跟着场挪走，永远差一截	要看见样子是场给的
三	我要努力成为 X	对象＋样子＋「我」作为发动者	咬牙一阵，不长「我」；越挫越拧	要把发动者也放回场里

为什么说一层比一层冻得深？用随身三问的第一问去问就清楚了。第一层，冻住的是显露（S）的一角：一样东西的样子。第二层，「我」的样子也被冻进去，等于把自己的显露也定了型。第三层，连差异序列（D）——一步一步怎样走——也被冻成了「我发出的一股劲」，而缠在一起的场（E）则被完全推到画面外面去。三维冻掉两维半，剩下的只有一个咬着牙的「我」。

第一章讲过，「我要努力」要成立，主语和宾语必须两头冻住。到了这里可以补一句：第三层是两头冻住之后，再把中间那条路也冻成「我」的私有财产。所以它最累，也最难化。

◆ 四、欲望是真的，但不是「我」发出的

说到这里，容易被误读成：欲望是假的，是幻觉，看穿就好。本书不这样说。

晓峰站在奶茶店门口那一刻的想要，是真的；他在车边站的那几秒的闷，也是真的；三年级缠着妈妈要变形金刚的那一个星期，更是真的。孩子的想要，常常比大人的还真。

要分清的是另一件事：**欲望是真的，但不是「我」发出的。它是场里的张力，在我这里显露了出来。**

先看那个变形金刚。九岁的晓峰，在同桌带来之前，并不想要它；他甚至不知道有这样东西。是一群男生围着一张课桌，是同桌被围着时那一脸的得意，是下课十分钟里那个小小的热闹中心——这些缠在一起，才让「变形金刚」在他这里显露成一个「我要」。那个张力本来就在班级的场里：谁在中间，谁在边上。变形金刚只是那天恰好站在张力最集中的地方。

再看奶茶。他刷到的不是一杯奶茶，是一个人在一条长队前面说「值」，是评论区几千个「已收藏」，是平台根据他上周点开过一家咖啡店、在晚上十点停留了四秒，判断他「可能感兴趣」。这些叠在一起，才把他周六中午送到了那条队伍里。

再看车。楼下那辆车本身，对他没有任何要求。是「前年还骑电动车」那半句，是两户人在同一层楼里、每天对门进出的那个比较，是深圳这座城市里「二十九岁该有什么」的那一套默认值，一起把张力压到了他身上。

用三方程的话说，欲望这个显露（S），是从一串差异序列（D：同桌有我没有，昨天没刷到今天刷到，前年骑车今年开车）和一张缠在一起的场（E：班级、平台、楼层、城市）里出来的：S＝F(D,E)。晓峰觉得是「我想要」，其实是这三样在他这个位置上交了一次汇。

站上的书，从几条不同的路走到了同一个地方。

第 201 号《普通人都能懂的拉康》讲「想要里的我」那一编，开头第一个例子是：许棠在网红面馆门口排了四十分钟，吃了一口，「也就那样」，回家路上又被另一家甜品店的长队勾了一下。那本书替拉康说了一句很要紧的话：她要的不是那碗面，是「这么多人想要的那个东西」。书里把拉康那句最有名的话拆成三层：想要被别人想要，想要别人想要的东西，以及最深的一层——人是从别人那里学会怎样想要的。

第 243 号《幸福的奥秘》从另一头说：我们习惯把欲望看成匮乏，把「我」想成一个天生漏的容器，于是欲望就成了「我缺什么」。那本书说，「缺」不是孤立的内在事实，是生命与世界的运行出了不匹配，张力堆积起来。它的一句话可以直接拿来用：「欲望的本质，不是『我要更多』，而是『我必须处理』。」〔第243号〕

第 237 号《命运学》的插编「潜意识：欲望之海洋」走得更远：它不把欲望当成个人心里的一团冲动，而说欲望是三律运行里的「必要性发生」——混沌要走向自组织，纠缠要走向选择，张力要走向转换。那本书说，欲望的本质不是弗洛伊德的性冲动，而是三律驱动下的三种「必要性发生」〔第237号〕。必要性不在「我」里，在运行里。

第 316 号《主体间性的发生学入门》讲的是另一件事，却正好补上这里缺的一环。它的判词是：「哲学家们看见了『间』在人之前，却没有给『间』一条长出来的路。」〔第316号〕欲望也一样：它先长在人与人的「间」里——同桌与晓峰之间，博主与晓峰之间，对门与晓峰之间——然后才被晓峰认领为「我的想要」。

四本书四条路，落到同一句白话上：**想要是真的，但想要的源头不在「我」里面，在场里；「我」是它显露出来的那个位置。**

这也就接上了第 110 号《主体性的典范革命》的定义：「我」等于三号位的特征——跟谁亲（分布）、做事的先后（场）、合不合拍（美）。那本书说，三号位是「被写进去的」。欲望正是三号位被写进去的最快、最显眼的一种方式：你跟谁亲，就会想要他想要的；你身处什么场，就会被那个场的次序推着想要下一样；什么样子在你眼里合拍、吸引，你就会想成为那个样子。

◆ 五、欲望从哪几根线上来

说欲望「从场里来」，还太笼统。场到底是哪几根线？第 110 号的三号位正好给了一个分法：分布、场、美。欲望被写进一个人，大致也走这三根线。

第一根线：分布——跟谁亲，就想要谁想要的。 晓峰九岁那年，班上不是每个人带来的玩具他都想要。前排一个女生带过一盒很贵的彩笔，他看都没看。他想要的是同桌的变形金刚，因为同桌是他每天下课一起跑出去的人，围着同桌的那群男生，是他想挤进去的那一圈。分布决定了谁的想要能传到你这里。吉拉尔说的榜样，在这根线上：不是随便一个人都能当你的榜样，得是你够得着、又比你多一点的那个人。所以对门的车比新闻里富豪的游艇更扎人——富豪不在你的分布里，对门在。

第二根线：场——做事的先后，把想要排成了队。 这里说的「场」是三号位里的那一项：连接、次序、结构。推荐流最明白这一点。它的厉害，不在推了什么，而在推的次序：先给你一条，隔两条再给你一条，第三条让一个你关注过的人去打卡。一条奶茶视频，单独出现，不过是一条视频；按这个次序出现三次，就成了一个周六中午的安排。城市的「默认值」也是一种次序：二十几岁先有工作，再有车，再有房，再有孩子。次序本身就会生出想要：排在前面的那一格到了，后面那一格就开始亮。晓峰对车的闷，有一半来自他觉得自己「落后了一格」。

第三根线：美——合不合拍，决定了什么会发光。 同样一杯奶茶，换一个灰扑扑的杯子、一个声音沙哑的博主、一家开在工业区里的店，未必能让他起身。颜色、光线、那句「值」的语气，一起合了他这个年纪、这座城市里人的拍子。第 201 号所说的「那一下闪光」，在本书的框架里，就是美这一项在场里显露的吸引。美不在杯子里，在杯子、拍法、看的人、看的时间之间。

三根线一缠，一个具体的「我要」才显露出来。缺了哪一根，都未必成。晓峰如果跟对门不熟、每天不碰面（分布弱），车的事就不太会落到他身上；如果推荐流不按那个次序排（场弱），奶茶也许只会刷过去；如果那杯奶茶拍得不好看（美弱），他大概不会排一个小时。

这有一个很实际的后果：**要动一个欲望，不必跟它正面打，可以去松其中一根线。** 正面打，就是「我要克制」，那是第十节要讲的最狡猾的一层；松一根线，就是换场。

◆ 六、欲望走的路

三方程说的是欲望从哪里显露；六路径说的是它沿什么次序显露。同样是「我要」，走的路不一样，脾气也不一样。只挑三条最常见的来看。

第一条，先有场，再有一段差，最后显露成想要（E→D→S）。 变形金刚就是这条路。先有班级这个场；然后出现一段差——同桌有，我没有；最后才显露成一个「我要」。这条路上的想要，最依赖场：场一散，想要就散。第二个星期变形金刚被丢到床底下，正是这条路的正常结局。

第二条，先有一段差，再进入场，最后显露（D→E→S）。 车是这条路。先有一段差——前年对门骑车，今年开车；这段差落进楼层、同事群、城市默认值这些场里，被一层层放大；最后显露成「我也要」。这条路上的想要，比第一条难散，因为那段差是被他亲眼看见、反复看见的。

第三条，先给一个样子，再生出步子，最后改写关系（S→D→E）。 这是广告和推荐最爱用的路。先把一个现成的样子推到你面前——一杯光线很好的奶茶，一个周末在露营地煮咖啡的年轻人；然后这个样子生出一串步子：收藏、搜索、排队、下单；最后它会改写你的关系：你开始关注那几个账号，跟朋友聊这些店，下一次的推荐又更准一点。这条路最省力，也最难察觉，因为它把结果先给了你，让你觉得想要是自己生出来的。

还有一条要单独点出来，因为它和本书的病直接相关：**先给一个「我」的样子，再要求步子（S→D），而把场整个抹掉。** 这就是第三层「我要努力成为X」。它只走了两维，第三维被删了。一条路少了一维，就成不了一次完整的发生。这也是为什么第三层最累：它在用两条腿走一条需要三条腿的路。

◆ 七、为什么第三层一定无功而返

用三原理诊断一下第三层。三原理说：两维发生矛盾，产生推动第三维改变的动力。

晓峰身上本来有一组很好的矛盾：一边是那段差（D：对门前年骑车、今年开车，自己还在原地），一边是他身处的场（E：二十九岁、深圳、一层楼的两户人）。这两维真的在打架。按发生的道理，它们打出来的力，应该推动第三维——他显露出来的样子（S）——发生改变。改变的方向，事先谁也不知道：也许他换一份工作，也许他搬去离公司近的地方、根本不需要车，也许他跟父母说好回老家附近发展。S 怎样变，是 D 和 E 打出来的结果。

可「我要努力成为有车的人」这句话，抢先把 S 定了：只能变成「有车的人」。矛盾打出来的力，只剩一个出口，而那个出口还是别人的样子。于是 D 和 E 的矛盾，不再推动 S 的改变，而是被意志硬压成一股往单一方向拧的劲。这就是第三章说的「硬拧不长我」：也许两年后车真有了，S 上出了一个结果；可

那不是这场矛盾自己长出来的，没有回写，他还是那个随时会被下一段差扎一下的人。

反过来，第二层「我要成为 X」也是这样，只是没有加上「努力」那一股劲，冻得浅一些，人多半只是闷，不至于把自己逼到失眠。第一层「我要 X」，压根没去碰 S，只是给张力找了一个对象，所以它最轻，循环得最快。

三层的诊断合起来是一句话：**越往上，「我」越抢先替发生定了结果；抢先定得越多，矛盾打出来的力就越没有地方去。**

◆ 八、得到了，为什么不快乐

晓峰那半杯没喝完的奶茶，是这一章最小的一个谜：想要的时候那么想要，到手了为什么也就那样？

常见的回答有两种。一种说：你贪，永远不知足。一种说：欲望本来就是这样，得到即失去。前一种是道德，后一种是宿命。本书给第三种回答：**得到了却不快乐，是因为张力被冻在了一个固定的对象上，而场已经变了。**

想一想那杯奶茶。中午十二点，张力集中在它身上：几千个收藏，一个博主的「值」，一条队伍。等他排到、拿到、拍完照，这些东西已经散了——博主去了下一家，队伍里的人各自回家，平台已经在给他推另一样东西。他手里那杯奶茶，还是那杯奶茶；可那个让它发光的场，已经不在它身上了。他喝到的，只是一杯被场撤走之后的饮料。

第 201 号写过同一件事，用的是「闪光」：让你想要的，是东西上那一下闪光；东西到手了，闪光就跑到下一样东西上去了。那本书顺手给了一个很好的土名：网上说的「种草」「拔草」——拔完一棵，心里常常又长出一棵新的。

第 243 号把这件事说成一条规律，叫「递弱代偿」：第一次满足觉得被拯救，第二次要更强的刺激，第三次只剩麻木。它把那些用酒精、娱乐、购物、点赞让张力暂时退场的捷径，统统叫作「撤走张力后的麻醉」〔第243号〕。一杯奶茶、一晚上刷屏，也在这张单子上。真幸福要走的是另一条路：张力、转换、释放。本书第二十四章已经借它讲过「我要快乐」，这里只补一点：奶茶那一口之所以「也就那样」，是因为张力被撤走了，而没有被转换。转换要改的是运行方式本身，不是给张力换一个对象。

第 152 号《普通人都能懂的叔本华》可以放在旁边一起看。叔本华那只钟摆，两头都很准：想要的时候苦，得到之后空。那本书的母题是：「他看对了两端，跳过了中间。」〔第152号〕它说，钟摆在一种条件下一点不差——中间过程为零的时候。刷短视频的那个晚上就是。晓峰从刷到视频到排进队伍，中间几乎没有自己的一步；所以钟摆在他身上准得像一台仪器。

把这几样拼起来，就是这一节要说的：**张力本来是场里一段正在走的差，被冻成了一个对象之后，场继续走，对象留在原地。**人追到对象，就像追到一列车刚刚停过的站台——车已经开走了。

车也是一样，只是周期长一些。假设晓峰两年后真买了车，那一刻会有一阵很真的高兴；可那时候对门也许已经换了第二辆，同事群里讨论的也许已经是新能源车型的续航。场挪走了。他得到的，是两年前那个场里的对象。

变形金刚丢到床底下的那个星期，是同一个故事最干净的版本：那张课桌的热闹，第二周转到了别的事上，变形金刚就不发光了。九岁的孩子没有错，那个想要也没有错。错只错在大人和孩子都以为：要的就是那个玩具。

◆ 九、「我要」怎样一代一代往下传

晓峰九岁那年缠着要变形金刚，他妈妈最后买了一个便宜一点的。这个细节值得多停一下，因为它说的是第三层「我要」最常见的来路：它很少是一个人自己冻出来的，多半是从上一代那里接过来的。

比如，一位母亲小时候家里穷，同学都有的东西她没有，那种站在人群外面的滋味她记了三十年。她当了母亲，最怕的就是孩子也站在外面。于是孩子一说「同桌有」，她就算紧一点也要买。买的那一刻，她满足的未必是孩子的想要，而是三十年前那个自己的想要。东西给了孩子，张力却没有在她身上化开——下一次同桌又有了别的，她还会紧张。

这里传下去的，不是一样东西，是一条路：**看见别人有，就要；要了，就得想办法有。** 孩子从母亲身上学到的，恰恰是第 201 号说的那最深的一层——人是从别人那里学会怎样想要的。他学会的不是「要变形金刚」，是「这样想要」。二十年后，他站在对门那辆车边上闷的那几秒，走的还是这条路。

再往下一层，就是「我要努力」。一个家里如果常说「人家能，你为什么不能」「你要争气」，孩子学到的就不只是「这样想要」，还有「这样逼自己去要」。第 237 号《命运学》说命运是默认值，默认值就是这样一代代写进去的：没有人坐下来教，它在一来一回的小事里，被反复复写成「理所当然」。

所以，前面说欲望是场里的张力在我这里的显露，这个「场」里，不只有同桌、平台、对门，也有上一代没化开的冰。一个人身上冻得最硬的那个「我要」，有时候是从父母那里原样接过来的，连自己都不知道。

这不是要追究父母。那位母亲没有错，她只是没有机会让自己那块冰在场里化一化。药方还是那一句：说出来，放进关系里。如果有一天她对孩子说：「妈妈小时候特别怕没有别人有的东西，所以老想给你买」——这一句话，冰就放进

了两个人之间。孩子会懂，也许比她以为的更早懂；而那条路，也就不必原样再传一代。

◆ 十、最狡猾的一层：「我要放下欲望」

讲到这里，很容易得出一个结论：既然欲望让人这么累，那就不要想要了。我要放下欲望，我要知足，我要清心寡欲。

这一句，是整条线上最狡猾的一层。它看上去是从「我要」里走出来了，其实只是换了一个宾语：从「我要那辆车」，换成「我要成为一个不想要车的人」，再换成「我要努力成为一个不想要车的人」。三层「我要」，一层不少，原样又走了一遍。

晓峰那天晚上，如果没有定「明年买车」，而是对自己说「算了，攀比没意思，我要学会知足」——他会轻松吗？多半不会。第二天再路过那辆车，他会多一件事：不但闷，还要因为闷而责备自己「怎么又在比」。张力没有走，还多了一个看守。

第 10 号《论自由》对这种做法有一段很冷静的分析。它拆那句流传很广的「自由不是想做什么就做什么，而是不想做什么就能不做什么」，说这种自由观会把人导向一种「内在阀门结构」：冲动出现就关，欲望出现就剪。拆到康德式的自律时，它下的结论是，这样的自律会变成一个循环：「理性压制欲望—获得崇高感—继续压制欲望」〔第10号〕，所谓自律成了「一种内部治安系统」。那本书同时也说得很公道：任意释放欲望同样不是自由，两者的错是同构的，一个让自由沦为欲望的惯性，一个让自由沦为理性的压制。

本书第四章讲过「自己对自己用肉刑」；「我要放下欲望」常常就是肉刑换了一身素净的衣服。它不打自己，它看着自己。

为什么放不下？因为要放下的那样东西，本来就不在「我」手里。欲望是场里的张力在我这里的显露；场不变，显露就不会停。你可以不去排那条队，却没法让平台不再推、让对门不再停车、让那一层楼里的比较自己消失。用「我」去压一个不是「我」发出的东西，是第三层「我要」的又一个变种，只是方向反了。

所以本书不说「放下」，也不说「灭欲」。这两个词都假定了：欲望是「我」手里的一样东西，我可以拿起，也可以放下。

◆ 十一、与三位邻居划界

这一章的说法，有三位很近的邻居。和他们说清楚哪里相同、哪里不同，本章的话才站得住。

第一位，吉拉尔的「模仿欲望」。 法国学者勒内·吉拉尔从读小说入手，发现小说里的人物想要的东西，几乎都是照着一个榜样去想要的：堂吉诃德想当骑士，是因为读了骑士小说。第 201 号把他列为拉康那一章的近邻。他的公认讲法是一个三角：我、榜样、对象；我想要对象，是因为榜样想要它。这个三角，是他 1961 年在《浪漫的谎言与小说的真实》里立起来的。后来他又往下推了一步：两个人模仿同一样想要，就会变成对手，模仿会生出争夺；1972 年的《暴力与神圣》再往前推，说一群人的争夺常常靠找一只「替罪羊」来收场。

本书同意他看见的那个三角——晓峰和对门、和同桌、和探店博主之间，都有。不同在于：吉拉尔的三角，三个角都是现成的人和物；本书说，三角只是场的一个切面。晓峰想要那辆车，不只是因为对门有，还因为楼层的布局让两户人每天对门进出，因为「前年骑车」这一段差被他看见，因为城市的默认值给二十九岁写好了一张清单。把这些都还回去，三角就变成了一张网。网比三角好办：三角里你只能跟榜样比，网里你可以换一根线。

第二位，拉康的「欲望是他者的欲望」。 第 201 号是站上专门解构拉康的一本书。它的判词说，拉康在现实、理念、自我三块地上各证了一遍：「我」是从外面显影出来的；可每证完一次，他就用一个词把它封上——镜子里的我「永远」如此，话里的位子「已经」写好，想要的缺「不可能」补上。一句话：他是「三界之我」的发现学〔第201号〕。

在欲望这一处，那本书下的判决最细。它查出了一个接缝：拉康 1958 年给欲望下定义，用的是一个「差」字——要求减去需要剩下的那个差；那本书圈出这个字，说「欲望，是一个差」〔第201号〕，并且是会推着人往前走的差。可同一年，同一支笔，又把它写成「存在之缺」，再封上一个「不可能」。那本书的一句话，我愿意整句借来：「一个差，会推着人走；一个缺，只能让人绕着转。」〔第201号〕它给的替换物，是一眼泉：那个不满不是用来补的坑，是一直往外冒的泉，冒出来的水会冲出一条沟，沟是水和人一起弄出来的。

本书接着判，不改判。第 201 号已经把「缺」改回了「差」；本书要再往前挪一步：**这个差，不在「我」和他者之间，而在场里；他者也只是场的一个位置。** 拉康说「他者的欲望」，大写的他者，通常被讲成语言、规矩这一整套象征秩序，拉康自己在不同时期的用法也不尽相同；本书说的场，比这个更日常，也更能动手改：一张课桌，一条推荐流，一层楼。还有一处要补的是第三层：第 201 号讲到拉康的伦理「别在欲望上让步」时，提醒过它危险的一面——朝着「不可能」一个人走到底。放到本书的框架里看，那正是第三层「我要」的一个高贵版本：我要努力不让步。第 201 号给出的补法是「别在欲望上让步，也别让欲望，把你变成一个人」；本书的说法是：不让步可以，但别把它冻成「我」发出的一股劲，把它放回一家人、一群人的一来一回里去走。

第三位，佛家的「贪」。 佛家把贪、嗔、痴并称「三毒」，贪居第一；十二因缘里，「爱」生「取」，「取」生「有」，人在这个链子里流转。这些都是

公认的讲法。佛家的高明，在于它很早就看清：想要不是一样东西，是一条会自己往下接的链子；而且它也不把「我」当成坚固的发动者——「无我」正是要拆掉那个冻住的主语。第二十八章已经和佛家无我划过一次界，这里只说欲望这一处。

本书和佛家走得最近，分歧也最细。第一，佛家讲断贪，常被一般人读成「灭欲」，于是在日常里又变成了第十节那个「我要放下欲望」。这多半是读者的误读，不是佛家的本意；佛教内部本来就有区分：巴利文里，taṇhā（渴爱）是要断的；chanda（意欲）却可以是向善的，「四神足」的第一足就是它，汉传佛教也有「善法欲」的说法。第二，佛家的药主要下在「我」这一侧：看清、止观、戒定慧，让心不再被链子拖着走。本书的药主要下在场这一侧：换一根线，换一个次序，换一样吸引。两者并不冲突，侧重不同。本书只提醒一件事：只在心上下药、不动场，容易滑回第三层——我要努力修到不贪。

三位邻居合起来看，各自看见了欲望的一面：吉拉尔看见它在人与人之间传，拉康看见它是一个差，佛家看见它是一条会自己往下接的链子。本书要补的是同一个地方：**它从哪里显露，冻在哪里，在哪里化**。

◆ 十二、药方：看清发生，换场

药方不是灭欲，是两件事：看清发生，换场。

看清发生，就是对每一个「我要」，把随身三问问一遍。

第一问：冻住了哪一维？晓峰对着那辆车，冻住的是一个「有车的我」的样子（S），连带把「两年存钱」这条路冻成了「我必须咬牙」（D）。

第二问：它在什么条件下会自己出现？这一问要换的，是宾语。晓峰真正要的，未必是车。他也许要的是「不被对门比下去」，也许要的是「周末能带父母出去转一转」，也许要的是「在这座城市里有一点站得稳的感觉」。这三样，出

现的条件完全不同：第一样要的是比较的场换掉；第二样，租一天车也能出现；第三样，也许跟车毫无关系，跟有没有两三个能随时叫出来吃饭的朋友关系更大。第 201 号有一个小练习，正合用：写下你这几年一直在追的那样东西，再问那一下闪光，最早是在谁身上、在哪里看见的。

第三问：冰放在哪里化？「明年一定要攒够首付」这句话，锁在心里当发动机，会越冻越硬；说给父母听，或者跟女朋友苏禾一起算一笔账，它就进了场，会被重新化开——也许化成「先不买，攒着」，也许化成「后年再说」，也许化成「买一辆二手的」。化成什么，不是「我」一个人能定的。

换场，就是动场而不是动「我」。给晓峰三条路，写清先动哪一维。

第一条，先动关系（E），再动步子（D）。他自己做推荐，最清楚推荐是怎么回事。第 224 号《我经济》讲推荐算法时说得很直：它靠你过去点过什么、停过什么来猜你下一秒想要什么，「猜得越准，你就越被关在过去的自己里」〔第224号〕。那他可以动手改自己的场：取关那几个探店账号，把周末早上摸手机的十分钟换成下楼跑一圈。不是靠「我要克制」，是让那条推荐流少一条线。线少了，张力自然少一处汇集的地方。

第二条，先动步子（D），再看显露（S）。车的事，先不立志，先做一个小试：租车跑一趟回老家，看一看两天下来自己真正在意的是什么。一次小试比一年的「我要努力」便宜得多，也诚实得多。试完了，那一下闪光是留下了，还是散了，就清楚了。

第三条，先动吸引（美），再动关系（E）。第 237 号《命运学》有一句话可以借来：「命运不是天命，是默认值；改命不是反抗，是重编码。」〔第237号〕二十九岁的清单是城市写给他的默认值。重编码不是跟它对着干，是在自己

身边长出另一样有吸引的东西：一群一起做点事的人，一个周末的爱好，一件做着做着就忘了看手机的事。吸引换了，想要自然跟着挪。

三条路，没有一条要求晓峰「更有意志力」。它们要求的，只是他看见：那个想要，是从哪几根线上来的。

这里还要说清第 220 号《我的三个宝贝》里那「一声呼喊」，免得和本书书名里的「呼喊」混在一起。那本书的第三个宝贝，是一声呼喊：理念之我诞生了。它说「呼喊是显露：它让一个人，在别人的日子里被认出来」〔第220号〕，而且这声呼喊的名字先挂在错上，一笔两记，开功劳户也开失效户。那是一声在发生之后、对着别人、准备被纠错的呼喊。本书书名里的「我要努力」，是一声在发生之前、对着自己、不准备被纠错的呼喊。一个是花开之后的显露，一个是想替花开发号令。前者是真的，后者是虚妄的。两声呼喊之间的距离，就是欲望发生学要量的那一段。

◆ 十三、一个想要走完了全程，是什么样子

前面说的多是冻住的想要。这里换一个方向：一个想要如果没有被冻住，一路走完，会留下什么？

设想晓峰的另一种周六。还是刷到那条奶茶视频，还是心里动了一下。这一次，他没有立刻去排队，而是想起自己做推荐的本行，好奇这条视频是怎样一层层把他推到这一步的。他截了图，在周一的组会上把自己这个周六当成一个案例讲了：从停留四秒，到第三条同店视频，到他站进队伍，每一步平台在做什么。组里一个同事说，自己上周也是这样买了一双鞋。大家你一句我一句，最后定下来做一个小实验：在推荐里给用户留一个「这条为什么推给我」的入口。

那杯奶茶，他后来还是去喝了一次，跟那位买鞋的同事一起。也就那样。可这个想要，已经不是那一杯奶茶了。

这就是一个想要走完了全程的样子：场里的张力在他这里亮了一下（显露），他没有把它锁在对象上，而是让它进入一串自己的步子（差异序列：截图、拆解、讲给人听），这些步子又改写了他身边的场（特征纠缠：组里多了一个实验，同事之间多了一个共同的话题）。最后那一步最要紧——**回写**。他还是那个会被推荐打动的人，但他多了一种站法：下一次心里一动，他会先问一句「是哪几根线」。这一点点站法，就是一个新长出来的「我」。

第 201 号给拉康换上的替换物，是一眼泉：不满不是坑，是一直往外冒的源头，冒出来的水会流出去，冲出一条沟，浇一片地，沟是水和人一起弄出来的。第 224 号《我经济》讲「理念的我」时，也用了泉眼：你打上来的一桶桶水可以拿走，泉眼不在桶里，明天还会冒新的水；它还说，理念的我只有一种死法——那个人自己停下来，不再站到难题跟前。两本书在不同的地方用了同一个比喻，放在这里正好合上：**冻住的想要是一桶水，走完全程的想要会把人变成一眼泉**。前者喝完就没了，后者每一次想要都会冲出一点新的路。

第 220 号说的那声呼喊，也只有在这里才发得出来：晓峰在组会上讲的那一番，有他的名字，也有他的错——推荐的哪一步他猜错了，同事当场就指了出来。这是一笔两记的账。比起「我要努力」那一声对着自己的喊，这一声是对着别人、准备被改的。

要说明的是，这个「另一种周六」不是用来要求晓峰的。不是每一个想要都要被拆解、被讲出来、被做成实验；大多数想要，喝两口、丢一边，也就过去了，那是第一层，冻得浅，不必管它。值得照看的，是那些反复回来、一年两年都在扎人的想要——车、房、一个样子、一个位置。这些想要不必灭，也不必咬牙去追，可以试着让它走一段全程。

◆ 十四、什么时候说一声「我要」是对的

本书反对的是冻住的「我要」，不是「我要」这两个字本身。

孩子说「我要」，常常是一个很好的信号。一个十二岁的孩子回家说「我想学画画」，这个想要也是从场里来的——也许是美术课上老师多看了她一眼，也许是同桌画得好。大人要做的，不是追问「你是真想还是跟风」，也不是逼她「既然要学就要努力学好」。前者是把想要当成要验明正身的东西；后者是把她直接推进第三层。好的做法是把这个「我要」接住，放进一家人的一来一回里：先去上两次课看看，画几张贴在冰箱上。想要被接住了，它就进了场，会自己长，也会自己变；变成不学了也没关系，那说明场已经替她试过一次。

第 243 号说得好：欲望不是敌人，它是入口。第 242 号《SDE好奇发生学》在另一处提醒过一件相近的事。它举的是一个学生对着自己拍的调查照片起了疑问，说好奇的动力「不能只放在外部照片，也不能只放在内部欲望」〔第242号〕。入口要有人接，有路走，有一段可以慢慢转换的时间。

所以，一个「我要」什么时候是对的？说出口，放进关系，愿意被改——这三条齐了，冻一下就是对的。它像一块冰被放进了水里：是冰，但它在化，在变成水的一部分。第二十七章讲过冰的命题，这里只把它用到欲望上：**冻住的想要不是病，把冻住的想要当成源头、锁在心里当发动机，才是病。**

晓峰那句「明年一定要攒够首付」，如果第二天早上他跟父母打电话时随口说了，父亲说「车不急，你先把身体顾好」，母亲说「家里那辆旧的你要不要先开」——这个「我要」就已经不在他一个人手里了。它可能化掉，也可能变成别的东西。不管变成什么，都比锁在心里好。

◆ 十五、为什么说这一章是高峰

本书从一个失眠的夜晚写起，写到这里，所有的「我要」都已经拆过一遍。为什么最后一章，要把它推广到「我要……」？

因为「我要努力」只是欲望的一个特殊截面。前面二十八章拆的每一种属性——自信、坚持、善良、快乐、意义——都可以写成「我要成为……」；而「我要成为……」又只是「我要……」往深处冻了一层。只要「我要」这个句式还被当成源头，换多少个宾语，病都还在。反过来，只要看清「我要」本身是场里张力的显露，前面二十八章的药方就有了同一个根：不是在「我」身上加力，而是在场里布局。

全书的三句判词，到这里可以原样再摆一次：

努力，必先冻住发生。

冻住的我，推不动发生。

出路不是不冻，而是让冰回到场里去化。

把「努力」换成「想要」，三句照样站得住：想要一旦被当成「我」发出的，就先冻住了；冻住的想要，追到了也就那样；出路不是灭欲，是让想要回到场里去化。三句判词本来是为一句「我要努力」立的，现在发现它管的是整个「我要」。

还有一层理由，属于这个时代。第二十七章讲过人—AI 复合体里的「我要」：逼 AI 更聪明，和逼自己，是同一种病。到了欲望这里，事情更进一步。今天一个人对 AI 说「我要一份减肥计划」「我要一个副业点子」「我要一篇能涨粉的文案」，这些「我要」，有不少本来就是推荐流、广告、同龄人的朋友圈在他这里亮了一下；AI 接住它，几秒钟给出一份像样的答案，第一层「我要」就被立刻满足了。满足得越快，那段本该走的中间越短，钟摆就越准。反过来，

如果一个人能拿 AI 去拆「这个想要是从哪几根线上来的」，像晓峰在组会上那样，AI 就成了换场的一件器具。同一台机器，站在哪一层「我要」的位置上，结果完全不同。这件事，本章只能点到为止。

这也是为什么作者说，它要「引发另外一本《欲望发生学》」。这一章只做了三件事：把三层「我要」分开，把欲望的源头从「我」挪回场里，把药方从「灭」改成「换」。还没做的事很多：欲望在婴儿身上是怎样第一次显露的，在一个家里是怎样传的，在一个平台上是怎样被批量布置的，在人—AI 复合体里又是谁在想要。这些，留给附录立题，留给下一本书。

晓峰那个周六，没有任何一个「我要」是假的。只是没有一个是「我」发出的。那杯奶茶、那辆车、那个变形金刚，都是场在他这个位置上亮了一下。看清这一点，他不必羞愧，也不必立志；他可以去改那几根线。

带走的话

欲望是真的，但不是「我」发出的；它是场里的张力在我这里亮了一下——不必灭它，看清它从哪几根线上来，换一根线。

小　账

冻住的是：对象、「我」的样子、「我」作为发动者，三层一层比一层深；无功而返的样子：得到了也就那样，张力已经挪走，人还守着原来的对象，再立志去追下一样。

布场一招：取关一条推荐流，或先做一次小试代替一年的立志；冰可以放在：说给家人朋友听的那句「我想要」，和一起算的那一笔账里。

◆

结语

从「我要」到「布场」

> **这一章的问题　写到最后，这本书说过的话，哪些站住了，哪些还欠着？把「我要努力」这句话拿掉以后，人该怎么说？**

◆ 一、判词三句，原样再放一次

前言、导论、终章都摆过这三句。结语再放一次，一字不改：

1. 努力，必先冻住发生。
2. 冻住的我，推不动发生。
3. 出路不是不冻，而是让冰回到场里去化。

三句话合起来，就是本书的定位：这不是一本劝人别努力的书，而是一本换努力落点的书——把力气从「我」挪到场与差异上。

终章又把这三句往外推了一步。王德生的口述说，这个「我要努力」，可以推广到「我要……」。推广之后，三句判词照样成立，只要把「努力」换成「想要」：想要一旦被当成「我」发出的，就先冻住了；冻住的想要，追到了也就那样；出路不是灭欲，是让想要回到场里去化。

本书前面二十九章，都是在这三句话之间来回走。

◆ 二、这一路是怎样走过来的

先把全书的路回头看一遍，好让下面的报账有个落脚的地方。

卷一是病理。它只问一件事：「我要努力」这句话里，到底装了什么。答案是五样：一个被冻住的主语，一串被说成财产的名词，一股不长「我」的硬劲，一种向内的肉刑，以及一个问错了的问题。这五样，就是后面五条承重命题的来历。

卷二到卷五，是二十种常见的「我要」，按冻住的维度分成四组。卷二冻住的是样子：自信、成熟、谦虚、真实、魅力，都是「我要成为那个样子」。卷三冻住的是做法：自律、坚持、耐心、专注、精益求精，都是「我要一直那样做」。卷四冻住的是关系：爱、善良、原谅、感恩、负责，都是「我要对人那样」。卷五冻住的是意义三律：创造、好奇、自由、快乐、意义，都是「我要那种感觉」。二十章的写法几乎一样，这是有意的：同一张诊断单，用二十次，才看得出它到底管不管用。

卷六是药方与边界。布场学落到家里、学校、单位；人—AI 复合体里的「我要」，和冰该放在哪里；最后和佛家、道家、斯多葛、意志力研究、成长型思维、韩炳哲这些邻居划了界，把本书自己可能错的地方写成了可推翻的预言。

终章把「我要努力」推广成「我要……」，分出三层，把欲望的源头从「我」挪回场里。

这条路有一个特点：越往后，越少说「你该怎样」，越多说「这件事在什么条件下会自己出现」。这本身就是第四条承重命题的一次小实验——如果读到这里，读者还觉得本书在号召什么，那说明它在自己身上也没换好问题。

下面把五条承重命题一条一条报账。每一条说三件事：它在哪几章落了地，现在站得怎样，还欠什么。

◆ 三、第一条承重命题（语法命题）：两头冻住，中间没有位置

命题：「我要努力」这句话要成立，主语必须先被冻成一个现成的「我」，宾语也被冻成一个现成的目标；两头冻住，中间的发生没有位置。

落在哪里：第一章「主语先冻住」是它的主场。那一章从罗晓峰周日夜里在备忘录上写下的一行「我要努力，变得更专业」讲起：句首是一张冻好的自画像，句尾是一张冻好的标准照，中间是一股劲。再往上追到笛卡尔把「我思」焊成地基，站上第 139 号《普通人都能懂的笛卡尔》和第 110 号是那一节的依据；第 156 号《主体发生学的开启》讲镜子前的孩子，说明「我」是在一片场里显出来的。卷二到卷五的二十章，每一章开头的诊断，都在重复这条语法：「我要自信」冻住了一张先摆好的脸（第六章），「我要原谅」把对方冻成一笔账、把原谅冻成一个开关（第十八章）。终章把它推到第三层：「我要努力成为 X」，是两头冻住之后，再把中间那条路也冻成「我」的私有财产。

站得怎样：这一条是全书最稳的一条，因为它说的是一句话的结构，人人都能自己检查。

还欠什么：本书只查了汉语里的这一句。别的语言有没有同样的冻法——有的语言主语常常可以不说出来，有的语言把「想要」做成动词的一个尾巴——这会不会让人冻得浅一点？本书没有查，也不敢说。这是留给语言方向的一道题。

◆ 四、第二条承重命题（名词化命题）：发生被说成财产

命题：「勇敢地冲进去」是一次发生，「他有勇气」把发生说成私有财产；财产可以缺，缺了就要补，补就是努力。

落在哪里：第二章是主场。方小满在元旦晚会上临场一冲，第二天就被说成「很有勇气」，三个月后演讲忘词，夜里问自己「我是不是其实没有勇气」——

那一章把这条命题走了一遍。取材主要是站上第 277 号《人性发生学导论》拆「自律」的那个圈、第 323 号《意识，潜意识与无意识》讲哈特曼的一章，以及第 48 号《三律心理学》那一句：心理不是主体的内在属性。卷二至卷五每一章，几乎都在给一个名词还原成一串动词：自律、耐心、善良、好奇心、意义。

终章给这条命题补了一个最直接的证据：欲望。我们说「他欲望太强」，就是把一次一次的「想要」说成了一个人身上的东西。第 243 号《幸福的奥秘》对此有一句很准的话：我们把「我」想成一个天生漏的容器，于是欲望被解释为「我缺什么」。第 201 号《普通人都能懂的拉康》查到的那个接缝，也是同一个病的学术版本：拉康先说欲望是一个「差」，同一年又写成「存在之缺」。差是一段路，缺是一个洞；名词化一步，就是从路变成洞。

站得怎样：作为看问题的工具，这条命题很好用；作为一条规律，它还偏宽。

还欠什么：不是每一个名词化都会引出努力虚妄。「他有手艺」也是名词化，可手艺人很少因此失眠。哪一类名词会引出「缺—补—努力」，哪一类不会？本书猜是那些与「我」的样子绑在一起的名词，但还没有做成一张能检验的清单。

◆ 五、第三条承重命题（不长「我」命题）：硬拧有结果，没有回写

命题：硬拧不是没有结果，而是不长「我」：短期可能出 S，但没有回写，变不成新的我。

落在哪里：第三章是主场：方小满考前三个晚上拧出了九十二分，一个人咬牙跑完半程马拉松，都有显露、没有回写；第 200 号《第三声喊：理念界的我》的错题本，才证明是你。第 110 号《主体性的典范革命》给了这条命题最硬的口径：「我」等于三号位——分布、场、美——的特征，第三章就拿这三项去量小

满考完以后变了没有。第四章接着第 110 号往下推：努力虚妄症是一种向内的肉刑，疼不算追责，自我惩罚的传导率近乎为零——这是本书的推论，不是第 110 号的原话。第十二章方志远在江边打卡跑了三个星期就断了、第十三章谭秋月忍住了几次没催儿子系鞋带，都给了它日常的例子。终章在欲望这一处又证了一遍：两年后车真买到了，那是 S 上的一个结果，可那场矛盾并没有自己长出来，人还是那个随时会被下一段差扎一下的人。

站得怎样：照第 110 号的口径，本书只说「绝大多数无功而返」，没有说一律。这个收窄是对的，也必须守住。

还欠什么：推翻条件已经写在第二十八章：若能找到一种属性，长期靠「我要」式的意志驱动、三号位始终没有变化，却稳定地长成了新的「我」并能回写，这一条就要再收窄。最难的地方在「三号位始终没有变化」这几个字上：一个人咬牙练了十年琴，他的分布、场、美真的没变吗？多半变了，只是没被看见。所以这一条要真正被检验，得先有一套看得见三号位变化的读数。这也是欠账。

◆ 六、第四条承重命题（换问题命题）：从咬牙到布场

命题：把「我怎样才能有 X」换成「X 在什么条件下会自己出现」，药方就从「咬牙」变成「布场」。

落在哪里：第五章是主场：钟美玲每年一个新账本、每年三月失效，那一章把「我怎样才能细心」换成「细心在哪里出现、在哪里消失」，再用三方程、三原理、六路径一步步布场。换框的来历借的是站上第 212 号《三视角方法论与实践应用》「换一种当作」那一章；那本书的三根轴是怎样看、当作什么、要什么，本书只借它的骨架。第五章收尾时，第 400 号的「种子」第一次出场。卷二到卷五每章的第五节都是一份布场药方。第二十六章把它落到家里、学校、单位

三处，借第 400 号《AI时代教育的新典范》的说法——为具体的土壤创造一粒此前没有的种子。终章把它用到欲望上：晓峰的「我要车」，换成「我真正要的那样东西，在什么条件下会出现」，答案可能是租一天车，也可能是两三个能随时叫出来吃饭的朋友。

站得怎样：这条命题在单个案例上说得通，在道理上也顺。可它是全书最需要被检验的一条，因为它给的是药方，药方要看疗效。

还欠什么：第二十八章写下了它的推翻条件：若「布场」组在对照中长期不比「立志」组更好，第四条承重命题就要收窄。这个对照，本书没有做，也做不了；它需要时间、需要很多人、需要老老实实的记录。这里要特别说一句：这个对照的读数，只能用来检验这条命题，不能拿去给任何一个孩子、员工、家人打分。读数不进考核。

◆ 七、第五条承重命题（冰的命题）：冻住不是病，当源头才是病

命题：冻住本身不是病，把冻住的当源头才是病。冻住的东西放进纠缠里会被重新化开；锁在心里当发动机，只会越冻越硬。

落在哪里：第二十七章是主场，「冰放在哪里」：罗晓峰那一晚冻了三块冰，一块放进和总监的商量里，一块放进同事的挑刺里，一块写进提示和模板。卷二到卷五每章都有一节「什么时候冻一下是对的」，是它的一个个小样本；第十一章方志远那块白板，从一个人打勾改成一家三口各写一件、各请一个帮手，是其中最家常的一例。终章把它用到欲望上：冻住的想要不是病，把冻住的想要当成源头、锁在心里当发动机，才是病；一个孩子说「我想学画画」，大人接住、放进一家人的一来一回里，冻一下就是对的。

终章还给这条命题找到了一个更早的来路：一个人身上冻得最硬的「我要」，有时是从上一代那里原样接过来的冰。第 237 号《命运学》说命运是默认

值，默认值就是这样一代代复写下去的。冰放进关系里化，也就不只是一个人的事，是两代人之间的事。

站得怎样：这一条是全书最温和的一条，也是最不容易被误用的一条。它不要求人放弃计划、承诺、目标，只要求把它们说出来、放出去。

还欠什么：什么样的「场」能化冰，什么样的场反而让冰更硬？一个会嘲笑你的场，一个只会附和你的场，冰放进去都化不了。本书说了「放进纠缠里」，还没说清纠缠要满足什么条件才化冰。这是第 316 号《主体间性的发生学入门》那个「间」的问题：「间」也要长出来，不是两个人坐在一起就有。

◆ 八、五条之外的一笔：欲望

终章把「我要努力」推广成了「我要……」。这一推，给全书多出了一笔账，也多出了一本书的题。

多出的账是：三层「我要」——我要 X、我要成为 X、我要努力成为 X——一层比一层冻得深；欲望是真的，但不是「我」发出的，是场里的张力在我这里显露；得到了却不快乐，是张力冻在固定对象上、场已经变了；「我要放下欲望」仍是我要。这四句，本书只在一章里讲完，证据是日常的，没有做过系统的检验。它们欠的账，比前面五条都多，所以单独立了附录，留给下一本《欲望发生学》。

这一推，也反过来照亮了前面五条。第一条承重命题的两头冻住，在欲望上看得最清楚：「我要那辆车」，主语是一个现成的「我」，宾语是一样现成的东西，中间那段「前年骑车、今年开车」的差，被压成了一个「想要」。第二条承重命题的名词化，在欲望上有了最日常的样子：「他物欲太重」。第三条承重命题的不长「我」，在欲望上就是「得到了也就那样」。第四条承重命题的换问题，在欲望上就是问「那一下闪光最早在谁身上」。第五条承重命题的冰，在欲

望上就是那个从上一代接过来、自己都不知道的「我要」。五条命题，在欲望这里第一次合在了同一个例子上。这是终章被叫作高峰的原因：不是它说得最多，是前面的话在这里第一次能放在一起看。

◆ 九、把刀转过来：本书自己冻住了什么

一本反对「我要」的书，最容易犯的错，是自己也喊成了一个「我要」：我要不努力，我要布场，我要看清发生。这几句话，只要被人当成新的目标去追，就和书名那一句没有两样。所以结语要把刀转过来，对着本书自己问一遍随身三问。

第一问，冻住了哪一维？本书冻得最硬的，是「场」这个字。全书反复说「把力气挪到场里」，可「场」在不同章里指的东西不完全一样：有时是家里的布置，有时是一群人的关系，有时是一个城市的默认值，有时是一条推荐流。用一个字盖住这么多东西，方便读，也容易让人以为「换场」是一件一步就能做的事。其实，有的场一个人动得了，有的场要一家人一起动，有的场谁也动不了，只能等。本书在第二十六章分了家里、学校、单位三处，但没有给「动得了」和「动不了」划一条清楚的线。

第二问，它在什么条件下会自己出现？本书的说法，在一个条件下最容易被听懂：读者自己已经在某个「我要」上撞过墙。没撞过墙的人读它，多半觉得是在给不努力找理由。这不是读者的错，是本书的说法本来就有这个条件。所以本书不劝任何人读，只希望撞过墙的人读到时，能少撞一次。

第三问，冰放在哪里化？本书的五条命题，已经写成了可推翻的样子，挂在第二十八章。这就是本书给自己找的场：让读者在自己的日子里去试，试出不对的地方，按站上的规矩记下来。一本书锁在书架上，也是一块锁在心里的冰。

◆ 十、把「我要努力」换成什么话说

全书最后，回到书名那一句。不喊「我要努力」，那该怎么说？

本书不给一句新口号。一句新口号，换个宾语，又会被冻成新的「我要」。下面只给几种说法，它们的共同点是：主语不急着是「我」，宾语不急着是一个样子，中间那条路有位置。

第一种，把宾语换成条件。不说「我要自律」，说「家里先不囤零食」。不说「我要专注」，说「这一个钟头手机放在客厅」。说的是场，不是我。

第二种，把冲锋换成小试。不说「我要坚持跑步」，说「这周先跑两次看看」。不说「明年一定买车」，说「先租一天开回老家试试」。说的是一步，不是一辈子。

第三种，把独白换成邀请。不说「我要努力学好英语」，说「你周三晚上有空吗，陪我练半小时」。冰一说出口，就已经放进了场里。

第四种，把命令换成问题。不说「我要快乐」，说「上一次真高兴，是在做什么」。不说「我要那辆车」，说「那一下闪光，最早是在谁身上看见的」。第201号留下的那个小练习，就是这种说法。

第五种，把「我要」换成「我们看看」。这一种最难，也最接近本书的意思。一件事要成，靠的不是「我」从自己身上发出一股力，是一群人、一些器具、一个次序、一点吸引，在某个时候合上了拍。说「我们看看」，就是承认这件事不由我一个人定，也承认我愿意在场里。

拿一个家里最常听见的场面试一试。比如方小满期中考完，数学没考好，晚饭桌上低着头说了一句：「我下次一定要努力。」大人最顺口的接法，是「对，

要努力」，或者「你每次都这么说」。前一句把她推进第三层，后一句把冰又往里压了一寸。

换成上面几种说法，可以这样接。方志远教物理，他可以问：「哪几道错的？我们看看是不会，还是没时间。」这是把命令换成问题。许静可以说：「这周末我们一起把错题理一遍，就理一个钟头。」这是把冲锋换成小试，也是把独白换成邀请。外婆杨桂兰在乡下，也许什么道理都不讲，只在周末打个电话来，让小满把最难的那道题讲给她听，听完说一句「我是听不懂，你讲得倒是清楚」——那是另一种场，一种不笑话你的场。第六章讲自信时说过它的分量：自信是一串小成功，在一片不笑话你的场里显出来的样子。

这几种接法，没有一种在否认小满的那句话。那句「我要努力」是真的，里面有不甘心，有想做好的那一点劲。大人要做的，只是不让它锁在她心里当发动机，而是接过来，放到饭桌上、错题本上、一家人的周末里去化。冰化了，那点劲还在，只是换了一个能走的地方。

五种说法，都可以被冻住，都会在某一天又变成口号。这不要紧。冻住了，就再说出来，再放回去。第 220 号《我的三个宝贝》里有一种呼喊，是「呼喊是显露：它让一个人，在别人的日子里被认出来」〔第220号〕。那一声喊在发生之后，对着别人，准备被纠错。本书书名里那一声「我要努力」，喊在发生之前，对着自己，不准备被纠错。从前一种喊走到后一种喊，中间要走的那一段，本书叫它布场。

最后一句话，留给开篇那个失眠的夜晚。许静那天夜里对自己说的，是「我要努力睡着」。这本书写了二十多万字，想换给她的，只是另一句：今晚先把灯关了，手机放远一点，明天下了夜班，跟方志远说一说。

（真的长期睡不好、长期低落，去看医生。）

带走的话

不必把「我要努力」喊得更响；把它拆成一个条件、一次小试、一句邀请、一个问题，放回场里去。

小　账

冻住的是：「我」作为发动者，连同一个现成的样子；无功而返的样子：喊得越响，场越空，人越累。

布场一招：把下一句「我要」改成「我们看看」；冰可以放在：今晚说给身边一个人听的那一句话里。

◆

参考书目

本书取材以站上德麦国际专著为主，四十三部全文逐处核对；外部文献只列正文实际引及、已核实书名与年份者。

一、德麦国际专著（本书取材）

1. 王德生、燕群：《论自由》，德麦国际专著第 10 号。
2. 王德生、阳涌：《学习发生学导论》，德麦国际专著第 22 号。
3. 王德生：《重返年轻》，德麦国际专著第 29 号。
4. 王德生、胡敏：《原创动力学解码》，德麦国际专著第 32 号。
5. 王德生、秦衡峰：《人—GPT超级复合智能体：SIO本体论下的三体对话与文明实践》，德麦国际专著第 36 号。
6. 王德生：《内卷与突围》，德麦国际专著第 38 号。
7. 王德生、刘春华：《三律心理学》，德麦国际专著第 48 号。
8. 王德生：《主体性的典范革命》，德麦国际专著第 110 号。
9. 王德生：《从最强大脑到最强复合大脑》，德麦国际专著第 115 号。
10. 王德生：《普通人都能懂的笛卡尔——一个人、一句「我思」，与 SDE 的解构》，德麦国际专著第 139 号。
11. 王德生：《普通人都能明白的柏格森》，德麦国际专著第 145 号。
12. 王德生：《普通人都能懂的叔本华》，德麦国际专著第 152 号。
13. 王德生：《主体发生学的开启》，德麦国际专著第 156 号。
14. 王德生、王涛：《哲学的使命是什么？》，德麦国际专著第 157 号。
15. 王德生：《普通人都能明白的韩炳哲》，德麦国际专著第 159 号。
16. 王德生：《普通人都能明白的齐克果》，德麦国际专著第 175 号。
17. 王德生：《意识的奥秘：SDE解构》，德麦国际专著第 194 号。

18. 王德生：《第三声喊：理念界的我》，德麦国际专著第 200 号。
19. 王德生：《普通人都能懂的拉康》，德麦国际专著第 201 号。
20. 王德生、牟军：《三视角方法论与实践应用》，德麦国际专著第 212 号。
21. 王德生、付自文：《价值发生论》，德麦国际专著第 217 号。
22. 王德生：《我的三个宝贝》，德麦国际专著第 220 号。
23. 王德生：《我经济：AI时代未来的热门行业：生产“我”》，德麦国际专著第 224 号。
24. 王德生：《从六步到九步：创造力的揭秘》，德麦国际专著第 236 号。
25. 王德生、刘春华：《命运学：从玄学到科学的哥白尼革命》，德麦国际专著第 237 号。
26. 王德生、阎玉平：《幽默与原创人生：意义如何断裂、重组，又重新回来》，德麦国际专著第 239 号。
27. 王德生：《我和我们：AI时代三界共生与复合主体的文明发生》，德麦国际专著第 241 号。
28. 王德生：《SDE好奇发生学：AI时代的意义入口与核心竞争力》，德麦国际专著第 242 号。
29. 王德生、陈晓艳：《幸福的奥秘：从张力、转换到释放的人生发生学》，德麦国际专著第 243 号。
30. 王德生：《SDE价值发生学》，德麦国际专著第 255 号。
31. 王德生：《耶稣之善：从固有属性论到SDE三律丰满运行的价值发生学》，德麦国际专著第 271 号。
32. 王德生：《人性发生学导论：从普遍人性的幻象到三界SDE洪流中的特征、共性与主体性发生》，德麦国际专著第 277 号。
33. 王德生：《AI越强，人就越弱吗？：能力封装、复合主体与三向升维》，德麦国际专著第 278 号。
34. 王德生：《情商的本体论革命：从情绪管理到SDE幸福律的发生能力》，德麦国际专著第 282 号。
35. 王德生：《虚无不是终点：存在主义已经有创造与揭示，中间态怎样记录》，德麦国际专著第 295 号。

36. 王德生：《我是道路、真理、生命：普通人都能明白的耶稣的 SDE 智慧》，德麦国际专著第 301 号。

37. 王德生：《主体间性的发生学入门：从子宫里的一只手说起，与SDE的发生学》，德麦国际专著第 316 号。

38. 王德生：《意识，潜意识与无意识：普通人都能读懂的》，德麦国际专著第 323 号。

39. 王德生：《婴儿：SDE活体发生学：世界不是被发现的，而是发生的》，德麦国际专著第 349 号。

40. 王德生、李佳城：《隐私保护与“我”的诞生：AI时代的新经济典范》，德麦国际专著第 386 号。

41. 王德生：《AI时代创造力必须的基础知识：从记住创造的结果，到理解并参与创造的发生》，德麦国际专著第 393 号。

42. 王德生、张琼：《AI时代的判断力发生学导论：从一把刀开始，重写判断力的问题》，德麦国际专著第 398 号。

43. 王德生：《AI时代教育的新典范：从因材施教到我材发生：为我的土壤专门创造一粒种子》，德麦国际专著第 400 号。

二、外部文献

1. 《道德经》（老子）。

2. Epictetus, Enchiridion（爱比克泰德《手册》）。

3. Baruch Spinoza, Ethica（斯宾诺莎《伦理学》），1677。

4. Søren Kierkegaard, Sygdommen til Døden（齐克果《致死的疾病》），1849。

5. Abraham H. Maslow, "A Theory of Human Motivation", Psychological Review 50(4), 1943.

6. René Girard, Mensonge romantique et vérité romanesque（吉拉尔《浪漫的谎言与小说的真实》）. Paris: Grasset, 1961.

7. René Girard, La Violence et le sacré（吉拉尔《暴力与神圣》）. Paris: Grasset, 1972.

8. Daniel M. Wegner, David J. Schneider, Samuel R. Carter, Teri L. White, "Paradoxical Effects of Thought Suppression", Journal of Personality and Social Psychology 53(1), 1987.

9. Roy F. Baumeister, Ellen Bratslavsky, Mark Muraven, Dianne M. Tice, "Ego Depletion: Is the Active Self a Limited Resource?", Journal of Personality and Social Psychology 74(5), 1998.

10. Martin S. Hagger, Nikos L. D. Chatzisarantis, et al., "A Multilab Preregistered Replication of the Ego-Depletion Effect", Perspectives on Psychological Science 11(4), 2016.

11. Kathleen D. Vohs, et al., "A Multisite Preregistered Paradigmatic Test of the Ego-Depletion Effect", Psychological Science 32(10), 2021.

12. Peter M. Gollwitzer, Paschal Sheeran, Verena Michalski, Andrea E. Seifert, "When Intentions Go Public: Does Social Reality Widen the Intention-Behavior Gap?", Psychological Science 20(5), 2009.

13. Carol S. Dweck, Mindset: The New Psychology of Success. New York: Random House, 2006.

14. Kent C. Berridge, Terry E. Robinson, "Parsing Reward", Trends in Neurosciences 26(9), 2003.

15. Celeste Kidd, Steven T. Piantadosi, Richard N. Aslin, "The Goldilocks Effect: Human Infants Allocate Attention to Visual Sequences That Are Neither Too Simple Nor Too Complex", PLoS ONE 7(5), 2012.

16. Celeste Kidd, Holly Palmeri, Richard N. Aslin, "Rational Snacking: Young Children's Decision-Making on the Marshmallow Task Is Moderated by Beliefs about Environmental Reliability", Cognition 126(1), 2013.

17. 韩炳哲：《倦怠社会》（Müdigkeitsgesellschaft），2010。

附录

本书只设一件附录：为下一本书《欲望发生学》立下的题。

附录

《欲望发生学》立题卡与提纲草案

> **这一章的问题　终章把「我要努力」推广成了「我要……」。这一推推出了一本新书的题。下一本《欲望发生学》要问什么、站在哪一道缝上、靠哪几个概念承重、怎样才算错、大致分几编?**

作者的口述原话，是这篇附录的来历：

> **欲望发生学作为一个高峰章节，或者附录，引发另外一本《欲望发生学》。**

下面是一份草案，不是定稿。它给下一本书立一个题、画一张地图；书名、编章、论点，都等作者再裁。

◆ 一、立题卡

书名（暂定）：《欲望发生学》

一句话问题：人的「想要」，是怎样在场里显露出来、被冻在对象和「我」身上、又怎样能被放回场里化开的?

为什么是现在：两件事同时到了。一件是，推荐算法和广告第一次能以秒为单位、按人布置想要——第 243 号《幸福的奥秘》说，平台推送即时满足、广告制造无限欲望、算法鼓励持续分散，真幸福所需要的那一段「慢」正在被挤压。另一件是，人—AI 复合体让许多「我要」几秒钟就能被满足，第一层「我要」

被满足得越快，中间那段路就越短。想要从来没有像今天这样被大规模地生产，也从来没有像今天这样少被追问来路。

裸答（不用 SDE 时，一般人和一般教科书会怎么答）：欲望是人的本能和需要；需要得不到满足就痛苦，满足了就快乐；欲望太多是贪，要靠自律和修养去节制。

缝隙（这个裸答，和站上已有的几本书，各缺在哪里）：

第一道缝，**源头的缝**。裸答把欲望放在「我」里面，好像它从人心深处发出来。站上第 201 号《普通人都能懂的拉康》已经指出，人是从别人那里学会怎样想要的；可「别人」只是场的一个位置，平台、楼层、默认值、上一代没化开的冰，都在场里。源头要从「我」和「他者」之间，挪到整张场上。

第二道缝，**差与缺的缝**。第 201 号查出拉康把欲望先写成「差」、同一年又写成「存在之缺」，并用一眼泉替换了那个补不上的坑。这一改是对的，但它主要改在理念上。下一本书要问：一段差，在日常里怎样被冻成一个缺？是哪几句话、哪几种场面、哪几样器具把它冻住的？

第三道缝，**中间的缝**。第 152 号《普通人都能懂的叔本华》的母题是「他看对了两端，跳过了中间」；第 243 号把中间写成「张力—转换—释放」。可这两本书都主要在讲幸福，欲望是入口。下一本书要专门讲入口本身：张力在什么条件下进入转换，在什么条件下被一个对象截住。

第四道缝，**层级的缝**。几乎所有讲欲望的理论，都把「我要一杯水」和「我要成为一个好人」放在同一个词底下。本书终章分出了三层：我要 X、我要成为 X、我要努力成为 X。层级没分开，药方就会下错：对第一层下第三层的药，是小题大做；对第三层下第一层的药，是隔靴搔痒。

承重概念（全书靠这几个概念站住）：

1. **显露位**：欲望不是「我」发出的，是场里的张力在某个人身上显露的位置。
2. **三层冻结**：对象冻结、样子冻结、发动者冻结，一层比一层深。
3. **场挪对象留**：得到了却不快乐，是张力冻在固定对象上，而场已经挪走。
4. **三根线**：欲望经由分布（跟谁亲）、场（先后次序）、美（什么会发光）三根线写进一个人（接第 110 号三号位）。
5. **差与缺**：同一段张力，读成差会推着人走，读成缺只能绕着转（接第 201 号）。
6. **走完全程**：一个想要从显露、经差异序列、改写纠缠，最后回写成新的「我」（接第 224 号「理念的我」泉眼之喻）。
7. **反向我要**：「我要放下欲望」仍是我要。

不做的事：不作诊断，不讲成瘾的临床治疗；不对广告、平台、消费作政策表态；不给任何人的「欲望强弱」打分。读数不进考核。

◆ 二、三层「我要」命题表

终章用一张表分过三层。下一本书要把这张表做成全书的骨架，每一层再配上它的发生、它的病和它的药。

层	句式	冻住的维	典型场面	无功而返的样子	药方方向
一	我要 X	对象（S 的一角）	刷到探店视频去排队；孩子见同桌的玩具	到手也就那样，转向下一样；递弱代偿	不必治；看清闪光，少一条线即可
二	我要成为 X	对象＋「我」的样子（S）	想成为有车的人、精致的人、被羡慕的人	样子跟着场挪走，永远差一截	问「这个样子最早在谁身上发光」，换吸引
三	我要努力成为 X	对象＋样子＋发动者（S＋D，E 被抹掉）	立志、发誓、每年的新年计划	硬拧不长「我」；越挫越拧；失眠	把发动者放回场里：小试、邀请、换问题
反向	我要放下欲望	同第三层，宾语反向	「我要知足」「我要清心寡欲」	张力没走，多了一个看守	不灭不压，换场

围绕这张表，下一本书要立的命题有六条：

- **命题一（显露）**：一切具体的「我要」，都是 S＝F(D,E) 的一次显露；它的 D 是一段被看见的差，它的 E 是一张缠住的场。
- **命题二（层级）**：冻结层级越高，「我」抢先替发生定的结果越多，三原理里两维矛盾产生的推力越没有出口。
- **命题三（场挪）**：第一层「我要」得到后的落空感，随对象所在的场挪走得越快而来得越早。
- **命题四（传递）**：第三层「我要」多半是从上一代或从身边的人那里原样接来的「这样去要」，而不是「要这样东西」。
- **命题五（反向）**：以「我」去压欲望的做法，与以「我」去追欲望的做法同构，都会加深第三层。
- **命题六（全程）**：一个想要只有走完显露、差异、纠缠改写、回写全程，才会长出新的「我」；被截在对象上的想要不回写。

◆ 三、邻居名单

下一本书要和这些邻居逐个划界。每位邻居写三件事：他看见了什么，他停在哪里，本书怎样接着走。凡站上已有专著的，先读站上的判语，接着判，不改判。

1. 吉拉尔：模仿欲望。 看见了：想要是照着榜样去要的，我、榜样、对象构成一个三角；两人模仿同一想要会变成对手（三角立于 1961 年《浪漫的谎言与小说的真实》；争夺靠「替罪羊」收场，见 1972 年《暴力与神圣》）。停在：三角的三个角都是现成的人和物。本书接着走：三角是场的一个切面；把楼层、平台、默认值都还回去，三角变成一张网，网可以换线。站上第 201 号已把吉拉尔列为拉康的近邻，下一本书要给他单独一章。

2. 拉康：欲望是他者的欲望。 站上第 201 号的判词：他在三块地上各证了一遍「我」是从外面显影出来的，又各用一个词封上——永远、已经、不可能；他是「三界之我」的发现学。在欲望一处，那本书查到了「差」被写成「缺」的接缝，并以一眼泉替换补不上的坑。本书接着走：把「他者」放回场里；并把拉康的伦理「别在欲望上让步」读成第三层「我要」的高贵版本，补上第 201 号那一句：别在欲望上让步，也别让欲望把你变成一个人。

3. 佛家之贪。 看见了：贪为三毒之首；十二因缘中「爱—取—有」是一条会自己往下接的链；「无我」拆掉了冻住的主语。停在：药多下在心这一侧（止观、戒定慧）；在一般人的读法里容易滑成「灭欲」——而佛教自己分得很清：巴利文 taṇhā（渴爱）要断，chanda（意欲）可以向善，四神足第一足即是它，汉传也有「善法欲」的说法。本书接着走：药同时下在场这一侧；不灭，换场。

4. 斯宾诺莎：conatus（努力保持自身存在）。 站上第 139 号《普通人都能懂的笛卡尔》专门讲过这一点：斯宾诺莎说，每一样东西都努力保持它自己的存在，一个东西就是它的这种努力；他把维持存在的力量从外在的上帝放回了每一样东西自己身上，离发生学很近，却停在了「必然」上——一切都从唯一实体的本性里必然推出，没有岔路，没有真正新的东西。斯宾诺莎自己在《伦理学》第三部分末尾「诸情感的界说」第一条里，把欲望定为「人的本质本身」。这一句是斯宾诺莎的原书，不是第 139 号的转述。本书接着走：conatus 是「努力」与「欲望」最深的一个共同的根，正好是《我要努力》和《欲望发生学》两本书之间的桥；可那股「努力」不是一个东西自己发出的，是它在场里被托住的方式；而且发生有岔路，有新东西。

5. 广告与算法推荐。 这不是一位思想家，而是今天最大的欲望布置者。站上第 224 号《我经济》说推荐靠你过去的样子猜你下一秒想要什么，猜得越准，你就越被关在过去的自己里；第 243 号说平台推送即时满足、广告制造无限欲望。本书接着走：不作政策表态，只拆机制——推荐怎样同时动分布（你关注谁）、场（推送的次序）、美（什么被拍得发光）三根线；以及一个普通人在自己的推荐流里，能动哪几根线。

备选邻居（视篇幅再定）：叔本华的意志与钟摆（站上第 152 号）、弗洛伊德的欲望黑箱（站上第 237 号插编已有解构）、马斯洛的需要层次（1943 年的论文立五层，晚年又在自我实现之上谈到自我超越）、神经科学里「想要」与「喜欢」的分离（贝里奇等人的研究：大脑里让人「想要」的那套机制，和让人「喜欢」的那套机制可以分开，想要得很、却不见得喜欢）、韩炳哲的功绩主体（站上第 159 号）。

◆ 四、三条可被推翻的预言

下一本书的命题，要写成能被推翻的样子。先立三条。

预言一（场挪）：在同一个人身上，第一层「我要」得到之后的落空感，跟对象当初所在场的变化速度有关：场挪得越快（比如网红店、流行款），到手后的落空来得越早；场挪得慢（比如一家开了二十年的老店，一件跟着家里人用了很多年的器物），到手后的满意留得越久。**推翻条件**：若在可比较的对象上，到手后满意的持续时间，与对象所在场的变化速度看不出任何关系，命题三要收窄或撤回。

预言二（反向我要）：用「我要克制」「我要放下」去对付一个反复回来的想要，比用「松一根线」（取关、换次序、换一样吸引）去对付它，长期效果更差，且更常伴随自责。**推翻条件**：若在同一类想要上，「立志克制」组在较长时间里稳定地不比「换线」组差，命题五要收窄。

预言三（走完全程）：一个反复回来的想要，如果被说出来、放进关系、变成一串自己的步子（第一层到第三层都有可能），它比被直接满足或被直接压下，更可能留下一种新的站法——下一次同类想要出现时，人会先问它从哪几根线上来。**推翻条件**：若「走完全程」组与「直接满足」组、「直接压下」组在下一次同类想要出现时的反应看不出差别，命题六要收窄。

这三条预言，若真去做观察，读数只用来检验命题，不进任何考核，不给任何人贴「欲望强」「自控差」的标签。

◆ 五、备料：几张日常样本卡

下一本书的主讲案例要用日常生活。先备几张样本卡，写清每个场面里的想要在第几层、走哪几根线、可以松哪一根。人物都是设想，名字待定。

样本一　双十一前的购物车。　一位刚工作两年的姑娘，购物车里放了四十几样东西，大半是看博主推荐加进去的。零点前她删了一半，付款后两天又后悔删少了。层级：第一层为主。三根线：分布（几个常看的博主）、场（预售、满减、倒计时的次序）、美（开箱视频的拍法）。可松的线：场——不看倒计时，第二天中午再结算；预售和满减设计出来的那个次序一断，一半的想要会自己散掉。

样本二　家长群里的兴趣班。　一位父亲在家长群里看见别的孩子报了编程、围棋、游泳三样，当晚就想给自己孩子也报。层级：第二层（我要成为一个不落后的家长）夹着第三层（我要努力给孩子最好的）。三根线：分布（群里那几位活跃的家长）、场（开学前报名季的次序）、美（成绩单和证书在群里发光）。可松的线：分布——先去问孩子本人，再问一位不在这个群里的朋友；想要从群里挪到饭桌上，常常就变了样子。

样本三　退休老人的保健品。　一位老人被请去听讲座，送了鸡蛋，买回一大堆保健品。第 201 号写过同一个场面：老人要的常常不是药丸，是那一屋子人的热闹，是那一口一个「阿姨」的亲热。层级：表面第一层，底下是对被惦记的想要。三根线：分布（推销员的亲热）、场（讲座、送礼、限时的次序）、美（被人围着的那份热闹）。可松的线：分布——第 201 号的建议是家里的年轻人多回去陪老人坐一坐，闪光的来处有了真的，假的就不那么亮了。

样本四　同学聚会之后。　一个人参加完毕业十年的同学聚会，回家后一整周都在想换工作。层级：第二层滑向第三层。三根线：分布（十年前坐在一起的那群人）、场（一顿饭里轮流说近况的次序）、美（谁说话时大家安静下来听）。可松的线：场——等两周再决定；聚会那一晚的次序一过去，想要会显出它真实的分量。如果两周后它还在，那就不是聚会给的，值得认真对待，放进下一步的小试里。

样本五　新年计划。　每年一月一日写下的那几条。层级：几乎都是第三层。三根线：分布（朋友圈里大家一起写）、场（年初这个次序本身）、美（一张写得整整齐齐的清单）。可松的线：把清单从「我要」改成「我们试」，每条只写下周的一步，并找一个人一起看。本书第十一章讲过新年计划三周作废，下一本书要从欲望这一侧再讲一次：那份清单之所以发光，是因为一月一日这个场在发光。

五张卡的共同之处是：没有一张要求当事人「更有意志力」，每一张都能找到一根松得动的线。这正是下一本书要反复证明、也要反复检验的东西。

◆ 六、本书与下一本的分界

两本书题目相连，难免有重叠。先把分界说清，免得下一本重讲本书已经讲过的东西。

本书《我要努力》管的是第三层：「我」被冻成发动者以后的病，以及二十种具体属性上的表现。药方的重心在「把力气从我挪到场里」。

下一本《欲望发生学》管的是全部三层，重心在第一层和第二层：想要从哪里来，怎样被布置，怎样被冻在对象和样子上。第三层在下一本里只作为一编出现，回指本书，不重讲。

两本书共用一套口径：判词三句可以引用，但下一本书要立自己的判词；五条承重命题里，第一、二、五条承重命题　可以直接沿用到欲望上，第三、四条承重命题　要改写成欲望版本（终章已经起了头）。本书已用的主例——许静的失眠、晓峰的周六——下一本只回指，不重讲。

还有一处要守的分界，是与站上第 243 号《幸福的奥秘》。那本书讲的是张力、转换、释放的全过程，落点在幸福；下一本书讲的是这个过程的入口，落点在想要。凡涉及释放与幸福的部分，回指第 243 号，接着说，不另立一套。

◆ 七、编章草案（八编）

下面是下一本书的骨架。每编三到五章，全书约三十五章。陪读人物可另起一家，避开本书和第 201 号已用的人名与例子。

第一编　想要从哪里来

- 第一章　一杯奶茶的来路：显露位
- 第二章　从「我」到「他者」再到「场」：源头的三次搬家
- 第三章　三根线：分布、场、美怎样把想要写进一个人
- 第四章　六条路：想要的几种发生次序
- 第五章　欲望是真的：为什么不能说它是幻觉

第二编　三层冻结

- 第六章　第一层：我要 X
- 第七章　第二层：我要成为 X
- 第八章　第三层：我要努力成为 X（接本书全书）
- 第九章　反向的一层：我要放下欲望
- 第十章　分层之后，药才下得准

第三编　得到了，为什么不快乐

- 第十一章　场挪对象留
- 第十二章　闪光与种草（接第 201 号）
- 第十三章　递弱代偿与撤走张力（接第 243 号）
- 第十四章　钟摆与中间（接第 152 号）

第四编　想要的第一次显露：从婴儿到孩子

- 第十五章　哭怎样变成一个要求（接第 349 号婴儿书、第 201 号需要—要求—欲望三层）
- 第十六章　同桌的玩具：班级这个场
- 第十七章　孩子的「我要」怎样被接住，怎样被冻住
- 第十八章　好奇与想要：一条尚未进入的意义通路（接第 242 号）

第五编　一家人里传下去的「我要」

- 第十九章　上一代没化开的冰
- 第二十章　「人家能，你为什么不能」：第三层的家常来路
- 第二十一章　默认值与重编码（接第 237 号）
- 第二十二章　把冰说出来：两代人之间的一句话

第六编　被批量布置的想要

- 第二十三章　推荐流怎样同时拉三根线（接第 224 号）
- 第二十四章　广告卖的是闪光
- 第二十五章　排队、限量、打卡：场的几种布法
- 第二十六章　在自己的推荐流里，能动哪几根线

第七编　人—AI 复合体里谁在想要

- 第二十七章　几秒钟被满足的第一层
- 第二十八章　替你想要：AI 的推荐与代办
- 第二十九章　拿 AI 拆想要的来路：器具的另一种用法（接第 36 号、第 115 号）

· 第三十章　理念的我：想要走完全程会变成一眼泉（接第 224 号、第 220 号）

第八编　与邻居划界，写下可推翻的预言

· 第三十一章　吉拉尔：三角与网
· 第三十二章　拉康：差、缺与泉（接第 201 号判语）
· 第三十三章　佛家之贪：链子与场
· 第三十四章　斯宾诺莎的 conatus：努力与欲望共同的根（接第 139 号）
· 第三十五章　三条预言的推翻条件与报账

结语：从「我要」到「我们看看」。附录：三层「我要」自查表（只给自己用，不给别人打分）；〔待核〕总表；邻居原文出处清单。

八编的走向。　第一编立地基：把欲望的源头从「我」搬到场里，并先替欲望说一句公道话——它是真的，不是幻觉。第二编是全书的骨架，三层冻结加一个反向层，各占一章，最后一章专讲「分层下药」。第三编回答最常被问的那个问题：得到了为什么不快乐；这一编和站上第 201、243、152 号接得最紧，要特别守住「接着判，不改判」。第四编和第五编是全书最日常的两编：一编看想要在孩子身上怎样第一次显露，一编看它怎样在一家人之间传下去；这两编的主讲案例最多，学术材料最少。第六编和第七编转到这个时代：想要怎样被批量布置，以及 AI 进来以后，谁在替谁想要。第八编收账，和邻居逐个划界，把三条预言连同推翻条件摆出来。

字数与节奏。　全书暂按二十万字计。第二编、第四编、第五编各约三万字，是重头；第一编、第三编、第六编各约两万五千字；第七编、第八编各约两万字。每章仍可沿用本书的七件事：一个日常场面，冻在哪一层，为什么落空，它怎样发生，松哪一根线，什么时候冻一下是对的，带走的话。

◆ 八、给下一本书的几条纪律

最后，把本书写作时守的规矩，原样留给下一本书，再加两条。

一，接着判，不改判。凡站上已有专著对某位思想家下过判语——第 201 号对拉康、第 152 号对叔本华、第 139 号对笛卡尔与斯宾诺莎、第 159 号对韩炳哲——下一本书引用其判语，往前走，不另起炉灶。

二，主讲案例用日常生活。排队、玩具、车、奶茶、推荐流、家里的饭桌；学术案例只作旁证。

三，不编原话。吉拉尔、拉康、斯宾诺莎、佛典的原文，凡拿不准的，一律标〔待核〕。

四，本书新加：**分层下药**。每一章讲一个想要，都要先说它在第几层，再给药；不许用第三层的药去治第一层。

五，本书新加：**自己也会冻**。《欲望发生学》本身，也会被读者当成一个新的「我要」：我要看清我的欲望，我要布好我的场。书里要留一章，把刀转过来，对着自己。

六，本书新加：**样本先于道理**。每一编动笔之前，先备够日常样本卡，每张写清层级、三根线和可松的一根；道理从样本里长出来，不从道理里找样本。

判　词

努力，必先冻住发生。
冻住的我，推不动发生。
出路不是不冻，
而是让冰回到场里去化。

——本书

人人都喊过「我要努力」：要自信，要自律，要耐心，要善良，要快乐。喊得越响，往往越落空。本书说，毛病不在努力不够，而在这句话的语法：要它成立，先得把一个流动的「我」冻成一块，再让这块冰去推动发生。冻住的我，推不动。

全书拆开二十种「我要」——形象的、过程的、关系的、意义的——每一种都问三件事：冻住了哪一维？它在什么条件下会自己出现？冰放在哪里化？终章再往后拉一步：「我要努力」只是「我要」的第三层，欲望发生学从这里开始。

取材于站上四十三部德麦国际专著；例子全在日常里：失眠的夜、作废的计划、写不出的感恩日记、越喊越紧的「放松」。

不问我怎样才能有，问它在什么条件下自己出现。

ISBN 979-8-90690-777-6

德麦国际出版社 · Demai International Press
德麦国际专著第 269 号 · 六卷二十八章与终章 · 约 21 万字
定价 US$20.00