每个人的预案科学

职场风云

先发生，后使用，再验证

王德生　著

德麦国际出版社
DEMAI INTERNATIONAL PRESS

出 版 信 息

书名	《职场风云——每个人的预案科学——先发生，后使用，再验证》
著者	王德生
执笔	复合主体：王德生立题、口述承重命题与裁定，Claude 执笔与统稿
出版	德麦国际出版社（Demai International Press）· 新加坡
编号	德麦国际专著第 339 号
ISBN	979-8-90690-752-3
定价	US$20
开本	170 mm × 240 mm
字数	约 20 万字
版次	2026 年 10 月第 1 版

AI 协作声明：本书的判断、口径与承重命题由王德生（口述）给出；文字在其指令下由 AI（Claude）协作成稿，并经其审定。书中陪读人物林静、周明、赵姐、小何、老唐、阿杰及各章职场场景均为虚构的构想场景，不指任何真实的人与单位。本书不评价具体公司与政治议题；关于劳动权益与合同的场景，只作常识提醒，不构成法律意见。

全书结构：出版信息、作者介绍、前言、导读、目录；导论与七编三十五章；结语、参考书目、附录三件。

作 者 介 绍

王德生，SDE（显露 Show · 差异序列 Difference · 特征纠缠 Entanglement）本体论的创立者，德麦国际（Demai International Pte. Ltd.，新加坡）创始人、董事长。

生长于中国农村，1990 年进入湘潭大学。后获中国科学院计算数学博士学位，并在中国科学院从事博士后研究，研究方向包括 Voronoi 图、Delaunay 剖分、质心 Voronoi 剖分与有限元方法。曾在英国斯旺西大学工作，2005 年起任教于新加坡南洋理工大学，2015 年起回国，推广三视角方法论与 SDE 学说。

他的思想体系先后经历四站：三视角·知识的结构和体系（2017 年起）、321 智慧系统（2022 年起）、SIO 本体论（2024 年起），以及 SDE 本体论（2026 年起；同年 5 月起，“结构”改读为“显露”）——从“并排放着的三样”，走到“互相生出来的三样”。

他在德麦国际出版社出版了多部专著。本书把预案科学的三套工具——三方程、六路径、三原理——带进每个上班的人都躲不开的职场。

前 言

饭碗突变的年代

◆ 一、三个星期一

先讲三个星期一。三个场景都是构想的场景，人物是为这本书设想的，不是我认识的某个人，也不是新闻里的某件事。

第一个星期一，在长沙。林静三十四岁，是一家制造企业的成本会计，已婚，女儿四岁。这是一个构想的场景。早上的晨会上，财务经理说，下个月起新的成本核算模块上线，料、工、费自动归集，月结从五天缩到一天半。大家鼓掌，说终于不用熬夜了。林静也鼓了掌。

回到工位，她打开那张自己用了七年的表格。表格里有七个隐藏的工作表，其中一张记着各个车间的损耗系数：三号车间的铝材，雨季要多估百分之几；老师傅退休以后，那条线的废品怎么估，她心里有一本账。同事们遇到拿不准的数，都会探过头来问一句：“静姐，这个怎么算？”这十年，她就是靠这个，成了办公室里“离不开的人”。

隔壁的小曾端着水杯过来：“静姐，这下你轻松了，接孩子都能准点了。”林静笑了笑：“轻松？我怕的就是轻松。”经理中午专门找她说：“你放心，岗位不动。”她点点头。可她心里清楚，岗位不动，是岗位这个名字不动；名字底下的事，已经全换了。

第二个星期一，在合肥。陈立三十八岁，是一家连锁超市的区域运营经理，手下管着十二家门店。这也是一个构想的场景。新领导到岗的第一次例会上，把他用了五年的周报模板拿了出来，六页纸，各店的客流、损耗、排班、陈列，一项不少。新领导看了三十秒，说：“以后一页，三个数，我自己会去店里看。”

散会后，新领导对他说了一句：“你的店我会自己去看。”语气很平和，没有半点敌意。陈立在回家的路上把这句话翻来覆去地想。他前任领导最看重一个“稳”字，他就稳了五年，稳成了公司里有名的“不出事的人”。可新领导看什么？他不知道。他攒了五年的东西，昨天还是资本，今天不知道还值不值钱。晚饭桌上，妻子问他怎么不说话，他说：“我在想，我是不是得重新做一遍新人。”

第三个星期一，在成都。周明四十一岁，是一家互联网公司的后端程序员，刚过四十岁。这同样是一个构想的场景。代码评审会上，团队新来的二十三岁同事交了一个模块，写得干净，文档齐全，边界情况也考虑到了。周明忍不住问：“你怎么这么快？”年轻人老老实实地答：“我让AI先写了一版，我再改的。”

周明做这样的模块，以前要两天。会开到最后，组长说：“下个季度大家重新分工，每个人先想想，自己最想做什么。”周明在地铁上盯着手机，招聘软件的图标就在屏幕角落里，他的手指悬了很久，没点。他想的不是“会不会被辞”，而是一个更难受的问题：我这二十年，到底攒下了什么？

◆ 二、三个人，当晚各自想了什么

三个人的夜晚，想的东西并不一样，这个差别很要紧。

林静那天晚上哄睡了女儿，坐在餐桌边，把口袋本翻了一遍。本子里记着的东西，她以为是“知识”，翻着翻着才发现，其中一半是“经验补丁”：系统没有的地方，她用经验补上。可是新系统一上线，补丁的地方会越来越少。她心里有一个很小的念头，不是恐慌，是一个问号：我补了十年的洞，要是洞被填平了，我是谁？

陈立想的是另一类问题。他没有丢掉任何东西，他的门店、他的团队、他的职位都在。他丢掉的是“参照系”。以前，他知道怎样做算好，因为领导告诉过他，几年来也验证过。现在，评分的人换了，评分的标准没说。他有一种在黑暗里走楼梯的感觉：脚还是那双脚，不知道下一级台阶在哪里。

周明想的则是本事。他不担心今天，他担心的是五年后。他在心里偷偷做了一道算术：年轻人学得快，工具又在帮年轻人，他自己的优势是“见过的坑多”。可是坑，工具也在学着绕。他忽然发现，自己从来没有认真回答过一个问题：假如“写得又快又稳”不再是我的招牌，我的招牌是什么？

你看，同一种突变，落到不同的人身上，疼的地方不一样。有人疼在做法，有人疼在处境，有人疼在本事。要对症，先得认出自己疼在哪里。这就是为什么我要先讲“三种突变”，再讲工具。

◆ 三、没有人犯错

把这三个星期一放在一起看，最让人不舒服的是一件事：没有人犯错。林静没有偷懒，她把十年的损耗系数都记在本子里；陈立没有出事，他稳了五年；周明没有落后，他的代码一直是组里最让人放心的。三个人都按老办法认认真真地熬了，熬出了资历、口碑和位置。

然后，一个星期一，饭碗的意思就变了。

我们这一代上班的人，多半是被一个朴素的道理养大的：熬年头。先当学徒，再当师傅，干得久了，位置、收入、体面都会跟上来。这个道理在很长一段时间里是对的，因为变化慢，今天的活和十年后的活差不太多，熬出来的经验攒得下、传得下。可是现在，同样的认真，换来的不一定是同样的安稳。你不是做错了什么，是脚下的地改了。

这就是我说的“饭碗突变的年代”。突变，意思是没有过渡：不是慢慢变凉的水，是一个星期一，水忽然换了。

“饭碗”这个词，平常我们说得太顺口了。其实它至少有三层意思：第一层是岗位，也就是你每天做的那份事；第二层是位置，也就是你在一个地方被认定的样子；第三层是能耐，也就是不管换到哪里，你都带得走的东西。熬年头的年代，三

层绑在一起，熬久了三样一起涨。突变的年代，三层会拆开：岗位可能没了，位置可能被重估，能耐可能要重新生长。拆开以后你才发现，真正稳的，只有第三层，而第三层，恰恰是过去最少被人认真经营的一层。

◆ 四、从预案科学说到职场

这本书不是孤立的一本，它是一个系列里的第四站，我先把脉络讲清楚。

系列的起点是《预案科学》，它是总论。它讲的是知识的一种新样子：过去我们习惯“总结过去，指导未来”，把以前发生的事总结成规律，再拿规律去管以后。这在世界变化慢的时候很好用。但当局面一次一次地变、每一次都和上一次不一样，规律还没总结出来，局面已经换了。这时候需要另一种知识：先发生，后使用，再验证和修改。换句话说，先对可能发生的事做出假设和准备，用起来，看对不对，再改。这就是预案。预案科学把它拆成三个问句：What If，如果这样会怎样；How If，如果要这样做，从哪里起手；Why If，为什么这条路走得通，推动它的力量是什么。

接下来是战争卷，主题是“胜算”；再接下来是商场卷，主题是商场里的风云。这两本书各讲什么、怎么讲，以它们各自出版的样子为准，我在这里不替它们多说。我只指出一点它们和本书的分别：那两本书里用预案的人，多半是手里有东西可以调动的人，也就是“将”。你没有读过前面几本，也不影响读这一本，每一个需要的概念，本书都会从头讲。

现在轮到本书。本书讲的是每一个人的职场。而职场里有一件事，必须一开头就讲清楚：你多半是兵，不是将。

兵和将，区别不在于谁聪明，而在于主场不同。将的主场，是别人的局：对手怎么动，盟友怎么摆，兵往哪儿放。兵的主场，是自己的那一块地：你有什么本事（技能场），你认识谁、谁认识你（人脉场），别人提起你时怎么说（口碑场）。这三块地合起来，就是你自己的“场”。职场预案，主要就是在经营自己的场，而不是去布局别人。这是本书和战争卷、商场卷最根本的分界，后面会有一章专门讲它。

我之所以把职场单独写成一本书，还有一个朴素的理由：上班的人，比打仗的人和做老板的人，多得多。

◆ 五、做兵并不吃亏

说“你多半是兵”，有人会觉得泄气，好像在说你注定做不成大事。我想说的恰恰相反。

兵有一样将没有的东西：贴身。你离自己的本事最近，离自己的圈子最近，离每天的真实工作最近。将要靠消息来了解局面，兵是亲身在局面里。所以职场预案的第一步，永远不是打听大局，而是看清自己手里到底有什么：哪些是会随岗位消失的，哪些是跟着你走的；哪些人真的知道你做了什么，哪些人只是见过你的名字；别人提起你的时候，说的是“那个谁”，还是一句具体的评价。

这三样东西，不会因为一次调岗、一次换领导、一次系统上线而归零。岗位可以改，名片可以换，场却是你自己慢慢养起来的。预案的意思，就是在风来之前，先知道自己的场有多大、哪里薄、哪里厚，然后一点点地补。

有一个小办法可以马上试：拿一张纸，左边写“如果明天这个岗位没了，我手里还带得走的三件东西”，右边写“如果明天来了一个新领导，会为我说话的三个人”。写不满也没关系，写不满本身就是第一条信息，它告诉你预案该从哪里补起。这张纸，就是你的场的第一张草图。

◆ 六、三种突变

回头看那三个星期一，它们其实是三种不同的突变，每一种都值得单独认一认。

林静遇到的，是“做法”被改写。她手里的本事还在，但做事的次序和动作，被一套系统接了过去。在本书的语言里，做法叫“差异序列”，字母记作D。陈立遇到的，是“处境”变天。他本人没变，圈子里的评价标准变了，谁看你、拿什么看你，全换了。处境、圈子、环境、关系网，我们叫它“特征纠缠”，字母记作

E。周明遇到的，是“本事”快速过时。他显露出来的样子，一个资深程序员的样子，忽然需要重新被定义。你显露出来的样子、本事和位置，我们叫“显露”，字母记作S。

这三个字母合起来，就是SDE：Structure–Difference–Entanglement。你不必现在就记住，导论里我会用一个案例把它走一遍。眼下只需要知道：职场里的突变，大体就是这三种。岗位被改写，组织一夜变天，本事快速过时。

更麻烦的是，这三种从来不是单独来的。林静的做法被系统接走了，她的本事就得重新定位；本事一重新定位，她在办公室里的位置就变了；位置一变，同事再遇到问题时去不去找她，又变了。三样东西你推我、我推你，一个改了，另外两个跟着改，改完了又回头改第一个。我把这种互相改写的剧烈状态叫“回写剧烈”。今天的职场，就是一个回写剧烈的战场。

◆ 七、职业规划为什么不够用了

很多人听到这里会说：那我们不是有“职业规划”吗？

职业规划是个好东西，我不想贬它。它的样子是：回头总结自己的长处、兴趣和经历，形成一个对自己的模型，再据此指导未来：三年做到什么，五年做到什么。这是经典科学的方法在职场里的样子：总结过去，形成模型，指导未来。它有一个隐含的前提：未来和过去差不多，今天的规律明天还能用。

在变化慢的时候，这个前提成立，职业规划很管用。当变化变成突变，这个前提就松动了。你照着五年前画的图走，路已经改了道。所以我对职业规划的态度是：它不会消失，它会退成基础设施。就像身份证和地图一样，要有，但你不能拿地图当天气预报。

主流要换成什么？换成“职场预案”。注意，预案不是计划。计划是总结过去推未来，预案是先对可能发生的事做出假设，再动手用，再看结果，再修改。前者像交一份答卷，后者像带一把伞和一件外套出门：你不知道会下雨还是降温，但你知道自己的两手准备是什么。

这两种东西的差别，用日常生活里的一件小事就能讲明白。假设你要出远门，计划是这样的：根据去年这个时候的天气，查出这个季节通常二十度，所以带一件薄外套，就这样出发。预案是这样的：我不知道这几天是晴是雨还是降温，所以我先假设三种情况，晴天、下雨、降温，每种带什么，路上怎么换；出发以后看天，哪个假设对上了，就用哪个；用完了发现还漏了什么，下次补上。计划靠的是“过去的天气”，预案靠的是“现在就能做的准备”。在天气平稳的季节，两个办法差不多；在天气乱的季节，只有带了伞的人是安心的。

◆ 八、这本书不教什么

有三件事，我先说清楚，免得读到一半失望。

第一，这本书不教混日子。有人觉得，既然变化这么快，不如少用力、少出头、守住一份工资。我理解这种心情，但要指出一件事：混日子也是一种预案，而且是最冒险的一种，因为它把全部筹码都押在“什么都不会变”上。上面三个星期一，已经说明了这个赌注有多不稳。

第二，这本书不教厚黑。有些书教你怎么看透人心、怎么抢功、怎么甩锅、怎么在办公室里不动声色地占上风。这本书一句也不教。原因不光是道德，还有效果：靠算计赢来的局，往往是一次性的，赢一次，口碑回写回来的是一个坏名声，下一次，没人愿意再和你合作。后面有整整一编讲这件事。本书的预案，一律守“真善美”，这三个字我们换成大白话，就是在轨、效率、吸引。在轨，是你的预案顺着事情本来的走法走，没有骗自己，也没有骗别人；效率，是做的事确实把事办成了；吸引，是别人愿意靠近你、和你合作。每一个预案，都要过这三问。

第三，这本书不教诊断，也不替你做决定。它不会告诉你该不该离职，也不会评价哪家公司好哪家公司坏。你的处境只有你知道，书里给你的是一套工具，用它来做自己的预案。

那这本书到底教什么？教预案。

具体说，教三套工具。第一套叫三方程：给方程的右边一个假设，写出左边可能的几种显露，比如“假如我换了圈子，我会显露成什么样”。第二套叫六路径：同一件事，从显露、做法、处境三个入口进，有六种起手的次序，哪一种适合你。第三套叫三原理：当两样东西打架的时候，它们必然推动第三样东西，所以你的委屈，其实是一股推力，卡住的人只是还没有看出来。这三套工具，分别对应预案科学里的三个问句：What If、How If、Why If。合起来，就是普通人的一整套职场参谋术。

◆ 九、预案的第一张纸，长什么样

为了让你对“预案”有个手感，我先让三位主人公各写一句最简单的假设。

林静可以写：如果新系统上线半年后，车间里仍旧有一批数对不上，会是谁来查？她这十年记下的损耗系数，是不是就是系统最缺的那一块？这句话不是安慰，是一个可以去验证的假设：她可以在第一个月结前，把自己的口袋本整理一页，交给经理看一眼，看对方的反应。

陈立可以写：如果新领导看的不是“稳”，而是“变化”，那我这十二家店里，哪三家最能给他看见变化？他不必去猜新领导的心思，只需要在下个月，把三个数里的一个，做出一点能被看见的动静。

周明可以写：如果“写得快”不再是招牌，那我二十年里最熟的那一块，比如线上出事时怎么在半小时内定位，能不能变成招牌？这一块，年轻同事和工具都还没有。

三句话都很小，都不宏大，都能在一个月内试出对错。这就是预案的样子：不是一张五年规划表，而是几句会被现实检验、也允许被现实改写的假设。本书要教你的，就是怎样写出这样的句子，怎样挑出值得先试的那一句，怎样在碰壁的时候，看出碰壁其实在推你往哪里走。

◆ 十、这本书怎么读

全书分七编。第一编讲职场为什么变成战场，把前面这几页展开。第二编讲三方程，第三编讲六路径，第四编讲三原理，这三编是工具。第五编把工具用到七种常见的职场风暴上：裁员与降薪、换领导、岗位被AI改写、升职与不升职、跳槽与回流、中年门槛、新人的第一年。第六编讲守在轨，职场预案为什么不是厚黑。第七编讲最深的一层预案：怎样从“岗位上的人”，变成“有自己思想和知识工厂的人”，饭碗由此重新定义。

每一章的写法都一样：开头是一个问题，接着是一个具体的场景；凡是构想的场景，我都会写明“这是一个构想的场景”，不拿虚构当真事，也不编统计数字。章末有一句可以贴在工位上的话，再加两行小账：第一行说这一章用了哪个工具；第二行是一条可检验的小预言，也就是说得出什么情况一出现，这句话就错了。我愿意把话说成会错的样子，因为只有会错的话，才值得你拿去试。

在书的开头我先让三位主人公出了场，结语里他们会回来。到那时，你可以看看，同一个星期一，换成了有预案的人，会走成什么样子。

还有一点关于这本书的“诚实规矩”，我想提前讲明。书里所有的人物，包括反复出场的陪读几位，都是为了讲清道理而设想出来的，我会逐个写明年龄、职业、城市，你可以把他们当成一面镜子，不要当成采访记录。书里不出现我没有核实过的数字，不出现编造的研究结论，也不引用谁说过什么来给自己壮胆。我能给你的，是一套说得清楚、用得上、也容易被你推翻的方法。如果你用了，发现某一句不灵，请你不要硬套，把它改了，这正是预案本来的精神：先发生，后使用，再验证和修改。

另外，书里讲到的很多道理，你读的时候可能会觉得“这不就是常识吗”。有些确实是常识，我只是把它们排成了次序。排次序有一个好处：当事情来得又急又乱的时候，你不必从零开始想，手边有三个问句、六个入口、三对矛盾，顺着走一遍，至少不会漏掉最该看的地方。

最后，也是最重要的一句。饭碗突变，不是末日。它的意思是：靠熬年头来保证安稳的日子，正在过去。往后，安稳要靠另一样东西换：一份你自己写的、会随时修改的预案。你读完这本书，不一定变得更聪明，但我希望你在下一个星期一到来的时候，手里已经有了一张写好的纸。

> 判词：职场已经变成回写剧烈的战场，职业规划失了灵；你多半是兵，不是将，该做的不是规划一生，而是为自己备几套预案——先发生，后使用，再验证和修改。

导 读

这本书怎么用

◆ 一、三个常见的误读

先提醒三个容易走偏的地方。

第一，不要把三方程当预测。导论里会讲到，它是推演机，不是算命机；预案的价值，在于无论哪种发生，你都不至于措手不及。

第二，不要以为六路径要选一条走到底。大多数时候，一条路走到一半，处境变了，就得接另一条路，这叫路径接力，第三编最后一章会专门讲。导论里的田雨先动手，做出手册以后，完全可能转成先亮样子。

第三，不要把“委屈是推力”理解成“忍着就好”。推力的意思不是让你忍，而是让你看：这份别扭，具体是哪两样东西在打架？看清以后，把推力用在正确的方向上。忍，是把推力憋在原地；看，是让它出去。

◆ 二、三种读法

这本书可以有三种读法，请你按自己的处境挑一种。

第一种，顺着读。如果你现在还不着急，想把整套方法学扎实，就从第1章读到最后。第一编先让你看清职场为什么变成了战场；二、三、四编分别学三方程、六路径、三原理；第五编把它们用到七种风暴上；后两编讲守在轨和最深的预案。顺着读的好处，是每一步都有铺垫。

第二种，带着事读。如果你此刻就遇到了事，比如刚被通知换了领导，或者正在犹豫要不要跳槽，那就先读后面的导论，再直接翻第五编里对应的那一章，那一章的结构是“风暴怎么来、三方程推演、六路径选路、三原理找推力、一张预案卡”，几乎可以直接照着做。遇到不懂的词，再回头翻前面的章节。

第三种，当工具书翻。如果你已经读过一遍，或者只是想要一个随手能用的模板，那么附录里有职场预案卡的模板，还有一张三方程、六路径、三原理的速查表。把你的事写在预案卡上，对着速查表走一遍，十分钟就能出一张草稿。

不管哪一种读法，请你准备一张纸，写下你自己的一件事。导论里田雨在地铁上的乱麻，对你而言可能是别的东西：一个新来的领导，一次可能的裁员，一个想跳又不敢跳的机会。书中的工具，是用来对着这件真事用的，不是用来背的。

读完后面的导论，你就会知道三套工具的名字、它们各自回答什么问题，以及它们怎样接力。后面的章节，不会再有比这更难的东西，只有更具体的人、更具体的场景，和更具体的写法。

> 判词：职场已经变成回写剧烈的战场，职业规划失了灵；你多半是兵，不是将，该做的不是规划一生，而是为自己备几套预案——先发生，后使用，再验证和修改。

目 录

作者介绍 · · · · · iii
前言　饭碗突变的年代 · · · · · iv
导读　这本书怎么用 · · · · · xiv

导论　一页纸讲清三方程、六路径、三原理 · · · · · 1

第一编　职场为什么变成战场——回写剧烈的年代 · · · · · 10
第 1 章　从“熬年头”到“一夜改写” · · · · · 11
第 2 章　职业规划为什么失灵 · · · · · 20
第 3 章　回写剧烈：你的做法、处境、样子互相改写 · · · · · 29
第 4 章　我们经济的饭碗与我经济的饭碗 · · · · · 38
第 5 章　兵不是将：职场预案和战场预案的根本不同 · · · · · 47

第二编　What If——职场的三方程 · · · · · 56
第 6 章　S=F(D,E)：如果……我会显露成什么样的人 · · · · · 57
第 7 章　D=F(S,E)：手里的本事遇上新处境，下一步做什么 · · · · · 67
第 8 章　E=F(D,S)：你的做法如何回写你的圈子 · · · · · 77
第 9 章　写出你的Plan A / B / C：职场预案卡 · · · · · 88
第 10 章　三方程同时动：一份预案的完整推演 · · · · · 99

第三编　How If——职场的六路径 · · · · · 110
第 11 章　六种次序：同一次调岗的六种走法 · · · · · 111
第 12 章　从显露起手的两条路 · · · · · 121
第 13 章　从做法起手的两条路 · · · · · 130
第 14 章　从处境起手的两条路 · · · · · 139
第 15 章　路径选错的代价 · · · · · 148
第 16 章　路径接力 · · · · · 156

第四编　Why If——职场的三原理 · · · · · 164
第 17 章　委屈其实是推力 · · · · · 165
第 18 章　本事与处境打架，逼出新做法 · · · · · 175
第 19 章　做法与处境打架，逼出新的自己 · · · · · 184
第 20 章　本事与做法打架，逼出新圈子 · · · · · 193
第 21 章　预案的两个层级 · · · · · 202

第五编　七种职场风暴的预案 214
第 22 章　裁员与降薪 215
第 23 章　换领导 223
第 24 章　岗位被AI改写 232
第 25 章　升职与不升职 242
第 26 章　跳槽与回流 251
第 27 章　中年门槛：35岁与45岁 260
第 28 章　职场新人的第一年 270

第六编　守在轨——职场预案不是厚黑 279
第 29 章　真善美＝在轨、效率、吸引 280
第 30 章　算计赢的是一次，口碑输的是一生 291
第 31 章　兵法进职场的三种误用 301

第七编　最深的预案——从岗位上的人到有工厂的人 311
第 32 章　我经济里的饭碗：生产“我” 312
第 33 章　你的思想和知识工厂 323
第 34 章　人与AI复合体：你的参谋就在身边 333
第 35 章　先发生、后使用、再验证和修改 343

结语　风云不停，预案不停 353

参考书目 359

附录 360
附录一　职场预案卡模板 360
附录二　三方程、六路径、三原理速查表 364
附录三　可错的小预言汇总 367

导 论

一页纸讲清三方程、六路径、三原理

这篇导论只做一件事：用一次调岗，把本书最核心的三套工具走一遍。走完以后，你就拿到了全书的骨架，后面所有章节，都是在这副骨架上长肉。你可以不记任何术语，只要跟着这个例子看一遍，知道每套工具回答的是哪一类问题就够了。

◆ 一、一次调岗

这是一个构想的场景。田雨，二十九岁，在济南一家连锁家居卖场做导购，做了五年，擅长的是站在沙发和床垫中间，看一眼顾客的神色，就知道这家人是预算紧张、还是只想挑个颜色。她的月度销量常常在店里排前三。

周五下班前，店长把她叫进办公室，说：“公司的线上店铺要加人，你下个月调过去，做线上客服，兼订单跟进。你放心，底薪不变，提成怎么算，月底再定。”田雨愣了一下，说：“可我是卖货的，我不会打字聊天啊。”店长笑了笑：“都是卖货，换个地方卖。”

回家的地铁上，田雨心里有一团乱麻：委屈，因为她觉得这是在把她从擅长的位置上拔走；害怕，因为线上的人她一个也不认识；还有一点点说不清的好奇，因为她偷偷看过线上店铺的评价，有些顾客的问题，她一眼就知道该怎么答，客服却答歪了。

这就是一次再普通不过的调岗。没有人裁员，没有人降薪，甚至没有人说错一句话。但对田雨来说，这是一个小小的星期一：她的岗位被改写了，她的圈子要换了，她的本事还不知道能不能带过去。接下来，我们用本书的三套工具，一套一套地帮她想。

周六中午，她约了做了三年线上客服的老同学吃饭，想听听“线上”到底是什么样子。老同学一边吃面一边说：“你别当真，线上没有你想的那么轻松。早上九点到晚上九点，顾客的话一条接一条，你看不到他的脸，只看到一行字。有的人写‘随便看看’，有的人写‘到底有没有货’，你得在几秒钟内猜出，他是在发火还是只是着急。”田雨听了，心里反倒定了一点：“猜心思这件事，我在卖场里猜了五年。”老同学看了她一眼：“那你还不算外行。”

这段对话很短，却给了田雨第一条有用的信息：她的本事并没有完全作废，只是需要换一个“接口”。接下来的所有推演，都从这里开始。她后来在预案纸上写的第一行字，就是“本事能不能带过去”这个问号，而不是“我该不该去”。

◆ 二、先认三个字母

本书所有的工具，都建在三个字母上。我把它们翻译成田雨听得懂的话。

S，叫“显露”，指的是你显露出来的样子、本事和位置。田雨的S，是“一个会看人的金牌导购”。

D，叫“差异序列”，指的是你做事的次序和动作。田雨的D，是“先迎客、再观察、再推荐、再成交”这一套手上和嘴上的动作。

E，叫“特征纠缠”，指的是你所处的圈子、环境和关系网。田雨的E，是卖场里那些熟客、老同事、店长，以及一整套线下的规矩。

S、D、E 三者不是各过各的。你的样子，是你做法和处境一起塑出来的；你的做法，由你的本事和处境共同决定；你的处境，又被你的本事和做法一点点改写。这三句话，就是下面要讲的三方程。

◆ 三、第一套工具：三方程（What If）

三方程回答的问题是：如果发生了某件事，我会变成什么样？

具体写法是这样：三个方程各有一个“左端”和“右端”。左端是你想知道的那一项，右端是你能假设的另外两项。你给右端一个假设，就能推出左端可能的几种显露。

第一个方程：S 由 D 和 E 决定。　白话说：我的样子，由我的做法和我的处境一起决定。给田雨一个假设：到了线上，她每天下班前花二十分钟，把当天顾客问得最多的五个问题整理出来；而线上的主管，是一个看重效率和数据的人。那么她可能显露成什么样子？至少有三种。第一种，“问题整理得清楚的人”，线上团队开始把她当成资料库。第二种，“回复很快的人”，只是快，没有特点，很容易被替换。第三种，“既懂顾客又懂数据的人”，如果她把整理的东西与店里的转化数据连起来。同一个假设，左端有三个出口，哪个出口发生，取决于她接下来怎么做。

第二个方程：D 由 S 和 E 决定。　白话说：我的做法，由我手里的本事和所处的处境一起决定。田雨手里的本事，是“当面读人”；而线上的处境，是没有表情、没有语气，只有一行字。那么她的做法该怎么变？可以写出几个：把“看神色”换成“问三个问题”，比如预算多少、放哪个房间、家里几口人；或者把“读人”换成“读字”，从顾客第一句话的措辞里判断他是犹豫还是已经想好；或者干脆提议主管做一个语音通话的入口，把她的长处搬过来。三个做法，没有哪个天然正确，要看线上的处境允许哪一个。

第三个方程：E 由 D 和 S 决定。　白话说：我的圈子，由我的做法和我的样子一点点改写。如果田雨每周把“顾客最常问的五个问题”发给线下的老同事，线下的人会开始觉得，线上有个懂行的人；线下的人又会把顾客引到她那里。她的圈子，就从“线上一个陌生人”，变成“线上线下之间的桥”。反过来，如果她只埋头回复，不让任何人知道她做了什么，圈子几乎不会改写，她就永远是“新来的那个”。

三个方程合起来，是一个来回的过程：假设一端，推出另一端，再用新的一端当假设，推下一轮。这就是第一层预案。后面第二编，会把它们拆成三个章节，再教你把推出来的几种显露，写成 Plan A、Plan B、Plan C。

三个方程之间，还有一件事值得提前看见：它们是首尾相接的。上一轮推出来的左端，会变成下一轮的右端。田雨的做法（D）变了，她的样子（S）随之变；样子变了，圈子（E）里的人对她的态度变；圈子变了，她下一轮做事的条件又变。这是一个往复的循环，每转一圈，都比上一圈多一点东西。前言里说的“回写”，说的就是这个往复。

还要补一句：换一个右端，左端就会跟着换。如果线上主管不是看重效率的人，而是一个事事要先请示、不喜欢下属自己出主意的人，那么同样是每天整理五个问题，田雨显露出来的，就可能是“不守规矩的人”，而不是“懂顾客的人”。所以三方程从来不是预测，它是一台“如果……就……”的推演机：你换一个“如果”，它就给你换一组“就”。这也是它能当预案用的原因，你不用知道未来，只需要把几种可能的未来都推一遍。

◆ 四、第二套工具：六路径（How If）

三方程告诉你“可能变成什么样”。可是田雨马上就会问另一个问题：我到底从哪里下手?

这是六路径回答的问题。S、D、E 三个字母，排列组合，一共六种起手次序。每一条路，起点不同，感觉也不同。我给它们起了职场里的俗名。

先立样子（S 到 D 到 E）：田雨先把“懂顾客的人”这个样子立起来，比如先拿到一两个线上的好评，再回头改自己的做法，最后才去换圈子、认识线上的人。

先亮样子（S 到 E 到 D）：她先把本事亮出来，让线上团队看见，比如在例会上讲一个她发现的顾客问题，等圈子看见了，再倒逼自己的做法变。

先动手（D 到 S 到 E）：她先做一件事，比如整理出一份“顾客问题手册”，做出了作品，再立起样子，最后进到圈子里。

先试水（D 到 E 到 S）：她先在线上试着接几单，在新圈子里摸一摸水温，最后长成新样子。

先换圈（E 到 S 到 D）：她先主动认识线上的人，混熟了，再在新环境里长本事，最后改做法。

先入局（E 到 D 到 S）：她先进圈子，跟着线上老客服学一个月的做法，最后长出自己的样子。

六条路，不分高低。有的路起得快、风险大，有的路起得慢、稳；有的路适合本事过硬但没人认识的人，有的路适合圈子熟但本事要重修的人。田雨的情况是：本事很硬，但在线上没有任何人认识她，所以“先亮样子”和“先动手”可能更合适；如果她硬走“先入局”，很可能把自己的长处一并收起来，变成一个普通的新人。选路，是一件需要对着自己的处境来做的事，不是对着书本来做的事。同样是六条路，换一个人、换一种处境，排出来的先后就会不同，这也是为什么本书不给你“标准答案”，只给你排序的办法。第三编会用整整六章，把每条路的得失讲清。

每条路都有它的代价，这一点值得先记住。先立样子的代价是慢：田雨要等到有了好评，才去动别的，期间线上的人可能已经给她贴上“新来的”标签。先亮样子的代价是风险：亮出来的东西，如果别人不接，她会很尴尬。先动手的代价是辛苦：要先做出一件东西，没人催，也没人夸。先试水的代价是模糊：试来试去，可能哪个都没试透。先换圈的代价是空：认识了很多人，本事却没跟上，圈子会很快发现你拿不出东西。先入局的代价是被同化：跟得太紧，自己的长处被抹平。看清每条路的代价，选路才有依据，而不是靠感觉。

◆ 五、第三套工具：三原理（Why If）

前两套工具，一个管“会怎样”，一个管“从哪儿起”。第三套管的是：为什么走得通，推动它的力量从哪里来。

三原理的话很简单：两样东西之间的矛盾，必然推动第三样东西。

田雨有三对矛盾。

第一对，本事和处境打架。她的本事是“当面读人”，线上没有“当面”。这个别扭，会推动她的做法改变，也就是前面说的：把“看神色”换成“问三个问题”。如果她没有这个别扭，她就没有理由发明新做法。本事与处境之间的矛盾，推动的是做法D。

第二对，做法和处境打架。她刚学会的新做法，和线上的规矩不合，比如线上要求每单回复不超过两句话，而她想多问几句。这个打架，会推动她长出一个新的样子：一个既守规矩、又不丢掉“多问一句”的人，这个样子，可能就是她在线上的招牌。做法与处境之间的矛盾，推动的是样子S。

第三对，本事和做法打架。她的本事是读人，新做法是读字，两者之间有缝：读字这件事，她还不熟。这个缝，会推动她去找一个新的圈子，比如去请教那位文字功底好的老客服，或者去加入几个做文案的朋友的群。本事与做法之间的矛盾，推动的是圈子E。

这里藏着本书最想送给你的一句话：委屈是推力。田雨在地铁上的那一团委屈，“我是卖货的，怎么调去打字了”，并不是一件需要先消化掉才能行动的情绪。它恰好是第一对矛盾的体感：本事与处境不合。它在推她改变做法。卡住的人，往往只是没有看出，自己的委屈正指着一个方向。第四编会用五章，把这三对矛盾和委屈的用法一一讲透。

想象另一个同样被调岗的人，比如另一家卖场的导购。他同样觉得委屈，同样觉得线上没意思，但他把这份委屈当成了“要先消化掉的情绪”，整整一个月，他一边抱怨一边机械地回复，什么也没试。一个月后，他的结论是：线上不适合我。其实线上适不适合，他一次也没有验证过。他的卡住，不是因为没有推力，而是因为推力的方向，他一直没去看。

◆ 六、走完一圈，田雨手里有什么

把三套工具叠在一起，田雨在周日晚上，可以在一张纸上写出这样一份简易预案。

Plan A：先动手。第一个月，每天整理五个顾客问题，月底做成一份一页的“顾客最常问的问题”，交给线上主管。假设：线上团队缺的正是懂顾客的人，这份东西会被用起来。验证的办法很具体：月底主管有没有把其中一条放进话术里。

Plan B：先亮样子。如果主管对整理资料没兴趣，只在意回复速度，那就换一招，在例会上讲一个线下常见、线上客服总答歪的问题，用线下的实例，让大家看见她的价值。验证办法：例会之后，有没有同事主动来问她。

Plan C：先入局。如果前两条都不灵，说明线上的圈子暂时不接受外来的做法，那就老老实实跟着老客服学两个月，先把规矩吃透，同时每周留一小时，记下线下和线上的差别，作为下一轮预案的原料。

挑出“先试哪一句”，可以用三个条件：一个月内能试出对错；试错的代价小，不对可以退回来；有人能给到反馈，哪怕只是主管一个表情。田雨的三条都满足这三个条件，所以她写在了前面。挑假设不必挑最聪明的，挑最便宜、最快有回音的。

这张纸有三个特点。第一，它不是预言，每一条都是假设，都有验证的办法。第二，它不是一次定终身，A不灵就换B，B不灵就换C，换的时候不丢脸，因为本来就写在纸上。第三，它没有任何一句话在算计别人，每一步都是把自己的事做好，让别人看见。

◆ 七、这份预案过得了三问吗

每份预案都要过一遍三问：在轨、效率、吸引。

在轨：田雨写下的每一条假设，是不是落在地上？她假设“线上主管看重数据”，是真问过、看过，还是想当然？整理问题手册，假设落得下去，在轨；为了抢线上同事的业绩，偷偷截取别人的顾客，是在骗别人，出轨。

效率：这件事是不是真的把事办成了？手册如果没有人用，再漂亮也只是自我感动，要看有没有让转化多一点点、投诉少一点点。

吸引：别人是不是愿意靠近她、与她合作？她把手册免费分享给线下同事，线下同事乐意把顾客转给她，这就是吸引。

三问不通过，就回去改预案，而不是回去改良心。这是本书反复要说的一件事。

◆ 八、三个月后：验证和修改

预案不是写完就放进抽屉的。设想三个月后，田雨回头看自己的那张纸。

Plan A的手册，主管只采用了其中的两条，不算成功，也不算失败。她从中读到了一个具体的信息：主管要的不是“全”，而是“能立刻放进话术的短句”。于是她把手册改成了一句话一条。Plan B里那次例会，她没有用上，因为手册已经让几位同事主动来找她。Plan C始终没有启用，但她保留了其中一个习惯：每周留一小时，记下线上线下的差别，这份记录，后来成了她向店长申请“线上线下联动试点”的依据。

注意这里发生的事情：她没有一份完美的计划，却有一串被现实检验过的假设。有的被证实，有的被改写，有的没用上，但每一个都留下了一点东西。这就是“先发生，后使用，再验证和修改”落在一个普通人身上的样子。

如果你只想从这篇导论里带走一句话，我希望是这一句：不要等想清楚了再动，先写一个假设，把它放到现实里碰一碰，碰出来的结果，比想出来的结论可靠。

◆ 九、两个层级

预案有两个层级，导论里先提一下。

第一层级，是前面三方程那样的用法：给方程的右端一个假设，写出左端可能的几种显露。这是最基本的预案。

第二层级，是方法论层级：已经知道某一个方程，再知道某一条原理，就能从六条路径里推出一两条来。这像是预案的快速通道：不必把六条路都走一遍，先把候选缩到一两条。具体怎么推，要到第21章“预案的两个层级”才系统讲，田雨的例子这里不往下推。眼下你只要知道：三套工具不是三个孤岛，知道了其中两样，往往就能把第三样的范围缩小。

◆ 十、一页纸的样子

把上面这些压成一页，大概是这样：

工具	对应的问句	它问的是	在田雨身上
三方程	What If	如果某件事发生，我会显露成什么样	同一个假设推出三种样子
六路径	How If	从哪里起手、按什么次序走	她更适合先亮样子或先动手
三原理	Why If	为什么走得通，推力在哪	委屈是本事与处境打架的推力

三套工具回答三类问题，缺一不可：只有“会怎样”，你知道了风景，不知道怎么走；只有“怎么走”，你知道了路，不知道为什么堵；只有“为什么”，你明白了道理，不知道下一步。

第 一 编

职场为什么变成战场——回写剧烈的年代

编 序

这一编共五章，先把一件事讲透：熬年头为什么不灵了，该换成什么。第1章讲从“熬年头”到“一夜改写”，认出做法被改写、处境一夜变天、本事快速过时这三种突变；第2章讲职业规划为什么失灵，它悄悄靠着岗位、组织、本事三个前提，前提一松就落空，所以它没有错，只是退到了水管的位置；第3章讲回写剧烈，你的做法、处境、样子怎样互相改写；第4章讲我们经济的饭碗与我经济的饭碗，看位置在缩、场在放大；第5章讲兵不是将，职场预案的主场是你自己的圈子。

这一编主要落实全书最先要立住的两句大白话。其一，职场里的突变有三种，而且三种互相牵着走，所以靠总结过去来规划的老办法要退到后面，主流换成先假设、再行动的预案。其二，你在职场里多半是兵，不是将，预案不是拿来算计全局的，而是用来养你自己的技能场、人脉场和口碑场。

这一编是全书的起点，前面只有前言、导读和导论。它留下的问题很实在：风暴认出来了，规划也退位了，该拿什么去推演？下一编就从三个方程接手，教你把“如果”一个一个写到纸上。

第 1 章

从“熬年头”到“一夜改写”

> 这一章的问题：我老老实实干了这么多年，没出过错，怎么饭碗说变就变了？“熬年头”这个办法，是真的失灵了，还是我熬得还不够？

◆ 一、开场：一个仓库的星期一

这是一个构想的场景。肖永安，四十八岁，河南洛阳一家食品厂的仓库管理员，大家都叫他老肖。他十九岁进厂，二十九年没换过地方。师傅带他三年，他自己带过六个徒弟，其中两个现在是厂里的车间主任。

老肖的手艺，是一双“看货的眼睛”。一批面粉进库，他用手捏一捏、凑近闻一闻，就知道这批货能放几天、该先出还是后出；哪个货架潮，哪个角落招虫，他脑子里有一张图。厂里人说：“库里的事，问老肖。”

这年春天，一个星期一，厂里通知开会。厂子被一家集团并购，仓储要上统一的管理系统，货物进库先扫码，系统自动给出“先进先出”的出库顺序，库位由系统分配，保质期由系统提醒。会上，新来的运营总监说得很客气：“老肖这样的老师傅，我们特别尊重，岗位不动，大家一起适应。”

散会后，老肖蹲在库门口抽烟。徒弟小岳凑过来：“肖师傅，这下你也轻松，不用再爬货架看日期了。”老肖没吭声。过了一会儿他说：“我手里这点东西，二十九年才攒出来，系统装一个礼拜就有了？”小岳不敢接话。老肖接着说：“不是怕它顶替我，是怕我的那点‘看’，没人再问了。”

那天晚上，老肖第一次认真地想了一个以前从来不用想的问题：我这二十九年，到底熬出来的是个什么东西？

这个问题，就是这一章要回答的。

◆ 二、熬年头：一个管用了很久的办法

先别急着说“熬年头”过时了。它管用过，而且管用了很长一段时间。弄清它为什么管用，才能看清它为什么不灵。

“熬年头”这个办法，是一套很朴素的交换：你把时间和认真放进去，岗位、位置、体面、收入慢慢长出来。学徒三年，出师；做满五年，当组长；再熬几年，当主管。每一级台阶都有人在上头等你，每一级台阶的高度，大致看得出来。老肖进厂的年代，这套交换几乎是铁律，师傅怎么带徒弟，徒弟怎么熬成师傅，厂里人都有数。

它之所以管用，靠的是三个条件。

第一个条件，是活儿本身变化慢。今年的活和十年前的活，样子差不多。所以十年的经验是可以攒起来的，你攒的东西明年还能用。老肖练出来的那双“看货的眼睛”，在二十九年里一直有用，因为面粉还是面粉，货架还是货架。

第二个条件，是圈子稳定。同一批人，在同一个厂里，一起干了很多年。你的口碑是慢慢攒的，别人对你的信任，是靠一件一件小事垒起来的。你不用天天证明自己，因为大家都看着。

第三个条件，是台阶有次序。前面的人走完，后面的人补上，谁在哪一级，大家心里有杆秤。

这三个条件加在一起，就是一个可以“总结过去、指导未来”的世界：你看前辈怎么走，就能大致知道自己怎么走；你用这五年攒的经验，就能大致应付下个五年。这是一个多次性的世界：同样的事情，一遍一遍重复发生，所以规律能被总结出来，总结出来的规律还能再用。

“职业规划”就是建在这个世界上的：回头看自己的长处，形成一个模型，据此规划未来几年。在这个世界里，这样做是对的，也是聪明的。熬年头与职业规划，是同一个世界观的两张脸。

还有一个容易被忽略的好处：熬年头给了人一种“尊严的算法”。资历是看得见的，工龄、徒弟、奖状，都是别人认账的东西。你不需要向每个新来的人重新证明自己，“老肖”两个字就是证明。这是熬年头最温暖的部分，也是它一旦松动时，最让人心里发空的部分：失去的不只是一个办法，还有一种被默认尊重的感觉。

要紧的是看到：熬年头和职业规划，都靠这三个条件撑着。当其中一条松动的时候，整套办法就开始漏水。而今天我们面对的情况，往往是三条同时松动。

◆ 三、三种突变，各有各的疼

职场里的突变，我把它们分成三种。每种都挑一个普通人来看，看看它到底怎么发生。

做法被改写：一个骑手的熟路

这是一个构想的场景。范军，三十六岁，西安的外卖骑手，干了四年。他跑出了一套自己的“熟路”：哪个小区的后门近，哪栋写字楼的电梯高峰期要等多久，哪家店出餐慢，要先去取别的单。他靠这个，每天比新人多跑几单，月收入在同组里排得靠前。

有一天，平台调整了派单与路线的规则（这里的平台是虚构的，不指任何一家）：系统开始按实时的路况和店家出餐情况，直接给出“推荐路线”，而且偏离推荐路线，会影响接单。范军试了几天，发现自己多年积累的“熟路”，有的比系统更快，有的却因为系统不知道的原因变慢。更麻烦的是，他不再能随意凭经验取舍，每一次偏离都要有个解释。

他和队友在站点聊天，队友说：“你那一套还有用，只是得变个说法。”范军想了半天，说：“我这是手艺变成了‘建议’。”

范军遇到的，是做法被改写。他的本事（对路的熟悉）没有消失，圈子（站点的队友）也还在，但他做事的次序和动作，被一套新规则重新安排了。在本书的语言里，做法是“差异序列”，记作D。这是第一种突变：岗位还在，但岗位里“怎么做”的那部分，被改了。

处境一夜变天：一个厨师长的新菜单

这也是一个构想的场景。宁师傅，四十五岁，重庆一家中等规模酒楼的厨师长。他在这家店十一年，做的是一路传统川菜，老顾客认他的味道，后厨十几号人听他的调度。

有一天，老板宣布，酒楼要转型，主打年轻人喜欢的“网红菜”，请了一位外面的餐饮顾问做新菜单，后厨要按新菜单出品，三个月内全部换完。老板对宁师傅说：“你是功臣，灶还是你的。”

宁师傅的手艺没问题，他对新菜单也不是完全排斥。可是他很快发现，处境变了：评判一个菜好不好的人，从老顾客的嘴，变成了顾问的表格和社交平台上的图片；后厨里听谁调度，也在悄悄变，因为新菜单上的做法，顾问比他更熟。他还是厨师长，但他的“话语”在后厨里一天比一天轻。

宁师傅遇到的，是处境变天。他本人没变，岗位没变，手艺也没变，变的是围着他的那个环境：谁来评、拿什么评、听谁的。在本书的语言里，圈子、环境、关系网叫“特征纠缠”，记作E。这是第二种突变：组织一夜变天，你昨天攒下的口碑和位置，被放进了一套新的标准里重新估价。

本事快速过时：一个排版员的软件

第三个也是构想的场景。梁雪，四十岁，沈阳一家小印刷厂的排版员，十五年的手艺，是把一份份客户给的杂乱稿件排成清爽的版面：字号、行距、图文的位置，她闭着眼睛都能调得舒服。老板和客户都说，梁姐排的版“看着顺眼”。

这两年，客户越来越多地自己用在线工具做版，再把成品发过来，只要求“印出来”。梁雪手里的活，从“排版”慢慢变成“检查别人排好的版有没有出血线问题”。她的手艺没有被谁否定，只是需要这份手艺的场合在变少。她有一回对同事说：“我不是不会，是没人要了。”

梁雪遇到的，是本事快速过时。她显露出来的样子，“十五年手艺的排版员”，需要被重新定义。在本书的语言里，你显露出来的样子、本事和位置叫“显露”，记作S。这是第三种突变：本事过时，不是因为你退步了，而是因为世界对这种本事的需求，变了。

三个人，三种疼：范军疼在做法，宁师傅疼在处境，梁雪疼在本事。三种突变，疼法不同，对策也不同，所以认的时候要认准。做法被改，常常是“还能做，但得换着做”，对策多半在动作上；处境变天，是“做得好不好，由另一套标准说了算”，对策多半在看懂新标准、找到新的说话人；本事过时，是“这样东西本身不那么被需要了”，对策要回到本事怎么再长。把三者混为一谈，是容易犯的误判：明明是处境变了，却拼命去练本事；明明是本事要重长，却只在换做法上打转。本书不做诊断，但会给你一个自己分辨的办法，就是前面那几句话：还能做但得换着做，是D；标准换了人，是E；东西本身少人要，是S。

要紧的是，三个人都没做错任何事。这正是“熬年头”失灵的方式：它不是让你犯错，而是让你按老办法认真做事时，发现老办法的前提不在了。

◆ 四、为什么说是“一夜”

你可能会说：这些变化，不是一直在发生吗？科技进步，行业更替，哪个年代没有？

这话对，但漏掉了一个关键点：以前的变化，大体上是有过渡的。

以前一个行业衰落，是一代人慢慢退出，下一代人慢慢进入。你有十年二十年的时间去看风向、去转行、去学新东西。变化是一条缓坡，坡有多陡，你大致看得见。

现在的突变，缺的恰恰是缓坡。老肖那天开会，会上宣布，系统一个月内上线；宁师傅听到消息，新菜单三个月内全部更换；范军是在某一天打开手机，看到规则改了。“一夜”这个词，不是说它真的只用了一夜，而是说，从“你可以安心熬”到“你必须重新想”，中间没有过渡带。你前一天还拿着一张用得顺手的地图，第二天地形改了。

为什么会缺过渡？因为今天的变化不是一个方向的单线推进，而是几个方向同时改，而且改的东西会互相推。新系统上线，改了做法；做法一变，对人的要求变了，评价标准就变；标准一变，圈子里的位置重新排；位置重排，又反过来要求新的做法。这种你推我、我推你的状态，我在前言里叫它“回写剧烈”，第3章会专门讲。这里只要先记住一点：缓坡之所以消失，是因为这几样东西之间的回路，被接得太紧了。

从方法上说，这是一个重要的分界。熬年头的世界，是多次性的：同样的事一遍遍发生，所以可以总结规律。而一夜改写的世界，越来越多的事情是一次性的：这一次的系统上线，和上一次不一样；这一回的新领导，和上一任不一样。一次性的事，没有足够多的重复让你总结规律，你只能先做假设，先动手，看结果，再改。

所以，“熬年头”失灵，并不是因为熬的人不够努力，而是因为它依赖的“重复”，没了。

◆ 五、三种突变会连成一串

我把三种突变分开讲，是为了让你能一眼认出它们。但在真实的职场里，它们很少单独出现，常常是一个带着另一个来。

回头看开场的老肖。系统上线，先是他的做法被改写（先扫码、再按系统顺序出库，他的“凭手感先出哪批”变成了“按系统提示出哪批”）。做法一改，他显露出来的样子也跟着需要重估：一个“靠眼睛”的老师傅，在新流程里，到底算什

么角色？再往后，仓库里谁说了算，谁和谁配合，也在一点点变：运营总监要的是系统里的数据，数据由年轻的助理来整理，老肖在圈子里被问的问题越来越少。三种突变，在一个人身上，三步走完。

再换一个角度看：假如老肖是在二十年前遇到同样的并购，结局会很不一样。那时候，他会有足够长的时间观察、学习、慢慢调整；过渡期本身，就是一种保护。今天缺的，恰恰是这层保护，所以才需要靠自己事先写的预案来补。

这不是个别现象。范军的做法被改，会逐渐改写他在站点队友里的位置；宁师傅的处境被改，会迫使他重新选择做法；梁雪的本事过时，会让她在小厂里的口碑慢慢变轻。反过来也一样：圈子的变化会逼出新做法，新做法又会立起新样子。

换句话说，D、E、S 三样东西像三个互相咬合的齿轮，一个转，另外两个跟着转。用不着现在就弄懂这套机制，只要先建立一个直觉：当你发现自己的职场里有一样东西变了，不要只盯着它，去看另外两样有没有跟着动。很多人遭遇突变时只处理了“最显眼”的那一个，比如只忙着学新系统，而没发现自己的位置和圈子已经在悄悄改写，等到发现，已经被动了。

◆ 六、熬年头失灵之后，先做的一件小事

这一章结束的时候，我不想让你带着一团焦虑合上书。所以最后讲一件很小、很具体、今晚就能做的事。

拿一张纸，对折一下。左边写：过去三年里，我的工作中有哪些事变了？不用写大的，写小的：换过什么工具、换过什么领导、换过什么流程、有哪些活儿现在不让我做了或者不需要我做了。右边对照三种突变，在每一条后面标一个字：做法变了，标“做”；处境变了，标“境”；本事用不上了，标“本”。

写完以后，你会得到一个自己的“疼点分布”。有的人满页都是“做”，说明主要压力在做法；有的人“境”最多，说明圈子和评价在变；有的人“本”多，说明要认真想想本事的去向。这张纸的价值不在答案，而在于它帮你看见：你的职场，其实早就开始变了，只是以前一直没有人让你把它们放在一起看。

写完这张纸，请你再过一遍三问。第一问，在轨：我对自己处境的判断，是看过、验证过的，还是想当然和抱怨出来的？第二问，效率：我最近做的事里，哪些真的把事办成了？第三问，吸引：这三年里，是不是还有人愿意主动来找我、跟我一起做事？三问的答案，是你预案的起点：如果在轨和效率都还好，只是吸引在变弱，那么该补的是圈子；如果吸引还在、效率在掉，那么该补的是本事。

我还要强调一句，免得你以为这一章是在教你“躲”。面对这些变化，有人的反应是少做少错、混日子；有人的反应是去算计谁能保住自己、谁该被挤下去。这两条路，书里都不走。混日子，是把全部筹码押在“什么都不会变”上；算计别人，赢一次，输的是口碑。这本书要教的，是在变化来之前，先把自己的预案写下来。

回到开场的老肖。第二天，他做了一件小事：他拿出一个旧笔记本，把自己二十九年里“看货”的方法，写成了十几条：什么样的货容易出什么问题，哪个季节要先出哪一类，什么味道说明什么毛病。他没有交给谁，也没打算争什么。他只是想看看，这些东西，写下来是不是还成立。

这是预案的第一个动作：先把你手里到底有什么，摆到桌面上。之后的章节，会教你怎么往下走。

> **带走的话**
>
> 熬年头没有错，是它靠的三个条件松了。突变有三种：做法被改写，处境一夜变天，本事快速过时，先认出自己疼在哪一种。不必怕，也不必混，先把手里有什么写下来。

小账

用到的方程／路径／原理：本章用的是三方程的三个“左端”：做法（D）、处境（E）、显露（S），分别认出三种突变，还没有进入推演。

一条可检验的小预言：找十个在同一个行业干了五年以上的人，问他们近三年里，自己或同组的人身上有没有发生过“做法被改、处境变天、本事用不上”中的任何一种。如果多数人都说一种也没有，本章“一夜改写”的判断，对这个行业就是错的。

第 2 章

职业规划为什么失灵

> 这一章的问题：我认认真真做过五年规划，每一步都照着走，为什么还是被打了个措手不及？是我规划得不好，还是规划这件事本身有问题？

苏凡今年三十二岁，在东莞一家做户外家具的外贸公司当跟单员。这是一个构想的场景。

他入行第二年，参加了公司请来的职业规划课。老师发了一张表，让每个人填：三年后的目标，五年后的目标，每一年要拿下的证书和技能，每一年要做成的事。苏凡填得很认真。表上写着：第一年吃透跟单流程；第二年学会报关和验货；第三年带一两个小客户，升业务员；第五年做到业务主管。他把这张表打印出来，贴在出租屋的墙上，每年年底拿笔对一遍，做到了的打钩。

前三年，几乎每一个钩都打得上。第四年的春天，公司上了一套新系统，订单从客户下单到出货，大半流程自动流转，报关单自动生成，验货预约也由系统派给第三方。原来三个跟单员的活，一个人看着屏幕就能做完。公司没有裁他，只是把“跟单员”这个岗位合并了，改叫“订单专员”，薪水不变，也不再有“升业务员”的台阶——业务部那边同时调整，新客户全部由总部的线上渠道接进来，业务员的名额冻结了。

那天晚上，苏凡对着墙上的表看了很久。表上的字一个没错，每一条都是对的：吃透流程，学会报关，带小客户。可是流程自己跑了，报关系统做了，客户不归他带。他自己并没有偷懒，表也没有写错。他问同宿舍的朋友：“我是不是哪一步走歪了？”朋友说：“你没歪，是路没了。”

这一章要回答的，就是这句话：路没了，是怎么回事。

一、规划到底是怎么做出来的

先说清楚，职业规划是一套什么东西，它为什么曾经那么好用。

做一份职业规划，通常有三个动作。第一个动作，总结过去：我过去做过什么，擅长什么，哪些人哪些路走成了。第二个动作，形成模型：从这些经验里提炼出一个“这行是怎么晋升的”的样子——先做什么，再做什么，要拿什么证书，几年一个台阶。第三个动作，指导未来：照着这个模型，给自己排一张时间表。

苏凡的那张表，三个动作一个不少。他看了前辈怎么升的（总结过去），得出“跟单、业务员、主管”这条路（形成模型），再把自己放上去排年份（指导未来）。

这套办法并不是职场独有的，它是我们做大多数事情的办法。种了十年地的人，知道什么节气下什么种；开了十年饭馆的人，知道一周里哪天客人多，该备多少货。他们都是先看过去，再提炼规律，再用规律指导往后。这是一种非常有力的办法，你可以把它叫作“经典的办法”：因为它靠的是事情会一遍一遍地重复，而且是按顺序一步一步往前走。

我把这两个特点说得更直白一点。

第一，事情会重复。今年的春天和去年的春天大体是一回事，所以去年的经验今年能用。放到职场里，就是：一个会计岗位，这一届的会计和上一届的会计，干的活大体一样，所以前辈走过的路，你也能走。

第二，事情有顺序。苗要先发芽再长叶再结穗，不会倒过来。放到职场里，就是：先做助理，再做专员，再做主管，台阶一级压着一级，你只要一级一级往上爬。

规划之所以曾经好用，是因为过去几十年的职场，大体就是这个样子。一个人二十岁进厂，五十岁在厂里退休，中间换过的岗位，说得出名字，数得清次数。父辈的饭碗是铁的，路是直的，规划几乎不需要做，因为路本来就在那里。后来职场

松动了，人们开始自己规划，规划课、规划师、规划书一起兴起，那是因为大家发现，路虽然不再自动铺好，但“有规律可循”这一点还在，于是靠总结规律来替自己铺路，就成了顺理成章的事。

所以，我们先要把话说公道：职业规划不是骗人的东西，它在“路还在、规律还在”的年代，是一件很好的工具。问题出在别处。

◆ 二、它悄悄靠着三个前提

任何一套办法，都靠着一些没有说出口的前提。规划的前提有三个，平时没人提，因为它们一直成立；一旦不成立，规划就会在你毫无察觉的时候失灵。

第一个前提：台阶稳定。“业务员之后是主管”这句话要能成立，得有业务员这个岗位，有主管这个岗位，而且这两个岗位五年之后还在。苏凡的表里，每一个台阶都是一个岗位。岗位如果被合并、被拆分、被机器接走，台阶就从脚下消失了。

第二个前提：台阶的主人稳定。台阶还在，还要有人按老规矩放你上去。苏凡的公司如果没有调整，业务员的名额每年有两三个，谁做得好谁上。可是一旦公司换了打法，名额的规矩改了，你就算做得再好，也是在一个已经换了主人的台阶前排队。组织的规矩是你规划里最容易被忽略的一块：我们总以为自己在跟自己比，其实一直是在跟一套规矩比。

第三个前提：你的尺子稳定。你学的技能，你拿的证书，你练出来的手艺，要在五年后还是“硬通货”。苏凡学会了报关，可是报关是系统做的。他学的东西没有错，只是五年后，这门本事在市场上的价钱变了。

这三个前提，对应的正是第1章讲过的三种突变：岗位被改写，组织一夜变天，本事快速过时。台阶不稳，是岗位被改写；台阶换了主人，是组织变天；尺子过期，是本事过时。规划不是被某一个坏消息打败的，是被三个前提同时松动打败的。

这里面还有一层更深的原因，苏凡当时没有想到，第3章会专门讲：这三件事不是各自单独发生的，它们彼此牵着走。系统一上，岗位被合并（台阶没了），公司跟着调整打法（台阶换主人），你手里的报关本事跟着贬值（尺子过期）。一条线断了，另外两条跟着晃。所以你想靠“把其中一条补上”来救规划，往往补得了这头，丢了那头。

◆ 三、规划假定你站在场外

再说一个更隐蔽的原因。

规划这个办法，有一个很少被人讲破的假设：你是站在旁边看这条路的。你研究前辈怎么升，研究行业怎么走，然后把自己放上去，好像你是一个不会改变这条路的“乘客”。

这在稳定的年代是对的：一个会计的存在，不会改变会计这行的晋升规矩，一个小职员的努力，也改不了公司的打法。你只是路上的一个点。

可是回头看苏凡的故事，你会发现一件事：他每一年的努力，其实都被公司和客户看在眼里，反过来改写着他所处的位置。他学会的报关、吃透的流程，恰好是最容易写成规则、交给系统的那一部分。他不是路边的乘客，而是路上的人。

这就是后面几章要重点讲的“回写”。在这里先记住一句话：规划把你当作路边的观察者，可你其实是路的一部分。观察者可以放心地用过去推未来；路的一部分，你一动，路就跟着动，过去的规律就不再原样重来。

◆ 四、为什么越认真，越容易吃亏

还有一件让人憋屈的事：规划做得越细、越认真的人，失灵时往往摔得越重。

道理不复杂。一份规划写得越细，你投进去的东西就越多——每年要考的证，每一段要熬的资历，每一次要婉拒的别的机会。这些都是时间和精力，你把它们押在同一条路上。路一旦变形，押得越多，损失越大，而且人天然舍不得放手：我已经走了三年了，怎么能说改就改？

再举一个小例子，免得你以为只有外贸行业这样。这也是一个构想的场景。戈岚，三十六岁，长沙一家社区医院的护士，几年前给自己定了“考主管护师，五年内当护士长”的规划，证书一年不落地考，夜班一个不推。后来所在的医院并入了一家更大的医疗集团，护士长的岗位由集团统一选派，戈岚攒下的“资历”在新的选派规则里并不占多大分量。她没有做错任何事，只是她押的那一条路，换了开路的人。她后来跟同事聊起来，说得最多的一句话是：“早知道，我不该把所有劲都使在一个方向上。”

这句话里有一个很实在的启示：真正的风险不在于规划不够努力，而在于规划太单一。一条路就是一个假设，而且是一个没有备份的假设。预案之所以要写成Plan A、B、C，不是为了显得周全，是因为任何一个假设都可能被现实否掉，你至少要让自己手里有第二个。

◆ 五、失灵之前，其实有信号

规划失灵不是一夜之间的事。回头看苏凡和戈岚，他们其实都收到过信号，只是没有往“我的路要变”那边想。

第一个信号，是前辈的路开始对不上号。苏凡入行时，隔壁组有个大姐，是从跟单员做到业务主管的。后来再有人想走这条路，大姐会说一句：“现在不一样了。”这句话太常见了，所以大家听着听着就不当回事。当你开始频繁听到“现在不一样了”，就是第一个信号。它的意思是，你正在参照的那个“模型”，已经和现实脱节。

第二个信号，是规矩开始悄悄变。名额冻结，考核项目调整，汇报关系重组，这些通知常常写得很平静，埋在群里一堆消息里。每一条单独看都不严重，但你要留意：规矩在半年里接连变上几回，往往说明那个“台阶的主人”换了心思。

第三个信号，是你的本事不再是别人开口求你的东西。以前有人遇到事情会直接来找你，现在他们先问系统，再问同事，最后才轮到你；或者问你的，全是一些谁都能答的杂事。这个信号最不容易被察觉，因为你仍然很忙。忙碌会掩盖价值的下降。

这三个信号，分别对应着台阶、台阶的主人和尺子。预案要做的第一件事，不是急着换赛道，而是学会读这些信号，并且为每一个信号提前想好：如果它变成真的，我怎么办。这样信号来了，你手里已经有一个半成品的方案，而不是一片空白。

◆ 六、再说一遍：规划没有错，它只是退位了

写到这里，容易引出一种误会：既然规划失灵，是不是就别规划了，走一步看一步？

不是的。这本书从头到尾不会这样讲。规划做不到的是“指导未来”，可是它的另外两个动作仍然很值钱：总结过去和形成模型。

苏凡那张贴在墙上的表，他不该撕掉。表上有一件事一直有用：他清楚自己这几年学了什么，知道自己的流程功底扎实，知道自己对客户说话有分寸。这些是他真实的底子。一个人要给自己做预案，第一步总是要盘点自己手里有什么，这个盘点，正是规划做得最好的部分。

所以更准确的说法是：规划退为基础设施。好比一座城市的自来水管和马路。你每天在这座城市里生活，不会天天想着水管，但没有水管就没法生活。职业规划就是你职场生活的水管：盘点自己的本事，弄清行业的常规台阶，知道自己想要什么、不要什么。这些要做，而且要做得扎实。只是你不能再指望“水管”告诉你，明年你应该去哪里。

那么，在水管之上，需要装上什么？需要装上另一种东西，我们叫它预案。

◆ 七、预案和规划，差在哪里

预案不是“更灵活的规划”，也不是“Plan B”。它们的差别在方向上。

规划的方向是从过去走向未来：先总结，再推出，再照着做。预案的方向是从未来的几种可能走回眼前：先假设（如果情况变成这样，我会怎样），再使用（遇到了就用上），再验证和修改（用过了，看哪里不对，改掉）。

同一个苏凡，如果他在系统上线的前一年做的是预案，会是什么样子？

他会这样想：如果公司明年把流程自动化了，我这个岗位会怎样？我的“显露”（别人看我是什么样的人）会变成什么——从“会报关的跟单员”变成“看屏幕的订单专员”，这是最糟的一种。那么另一种呢？如果我把自己变成“系统出错时，客户第一个想找的人”，这个样子在新岗位上就站得住。要变成这样，我现在的做法要改：以前是自己把单跟完，以后要主动把客户常见的几十个问题整理出来，让系统解决不了的，由我来兜。同时我的圈子也要换：多认识一点系统那边的技术人员，让他们知道我这个人。

注意，这里面没有一条是“五年后做到主管”。预案里的每一条都是一个假设加一个动作，今天就能做一点，做了就能看到反馈，反馈来了就改。这就是第9章要讲的 Plan A、B、C 的雏形。

用一句话来比：规划像是出门前背熟了一张路线图，路线上有一座桥；预案像是出门前想好“万一桥断了怎么过河”，并且已经练过游泳。

还有一点要补上。预案之所以敢这样假设，是因为未来的知识正在换一种长法。旧的办法是“总结过去，指导未来”；新的办法是先发生，后使用，再验证和修改。你先让某件事真的发生一点（比如，先去整理那几十个客户问题），再把它用到真实的场合里，用的过程中验证它对不对，不对再修改。知识不再先于行动，而是在行动里长出来。这一点，会在全书最后一编再讲透。

◆ 八、预案也要过三问

有人听到“假设”、“预案”，会担心：那不是要我天天猜来猜去，甚至去算计别人吗？

本书给预案定了三条守则，叫在轨、效率、吸引，也就是真善美。在轨，是你的预案顺着事情本来的走法走，没有骗自己，也没有骗别人；效率，是你花的力气真的换来了东西；吸引，是你做的事让别人愿意靠近你、信你。苏凡整理客户问题这件事，三问都过得去：它的假设落在地上，它让客户少等，它让客户觉得这个人

靠得住。相反，如果他的预案是“趁系统上线前把关键客户资料悄悄存到自己手里，以后谁也离不开我”，那三问一条也过不去，而且回写回来的，只会是坏口碑。

守在轨的问题，会在第六编专门讲。这里先放一句话：预案是给自己准备路，不是给别人设绊。

后面的章节会反复用到一个提醒：当你发现自己在为“这条路怎么走”焦虑时，先停下来，问一句“这条路的三个前提还在吗”。很多焦虑，其实是前提松动了，而你还在苦练走法。把前提查清楚，比多跑十里路更要紧。

◆ 九、一个小结：规划失灵不是你的错

回到开头苏凡的问题：“我是不是哪一步走歪了？”答案是：没有。他的规划，在规划自己的范围内，每一步都是对的；失灵的，是规划靠着的三个前提——台阶稳定、台阶的主人稳定、尺子稳定。这三个前提同时松动，而他又是路上的人，路被他的每一步改变着。

所以你不需要为规划失灵自责，也不需要把过去几年的努力全盘否定。你要做的，是把规划放到它该在的位置——水管的位置，然后在它上面，装上预案。

带走的话

规划是总结过去，预案是假设未来。你不是路边的乘客，是路上的人，你一动，路也跟着动。规划留作水管，预案才是你的方向盘。

小账

用到的方程／路径／原理：本章点到三方程的总体想法（S、D、E 互相决定），把“岗位、组织、本事”三个前提对应到 D、E、S；具体推演留给第二编。

一条可检验的小预言：如果一个行业里，岗位的名称、组织的规矩、技能的价格三者在五年里都几乎没变，而按“总结过去”做出的规划在那里仍然频频落空，那么本章“规划靠三个前提”的说法就错了。

第 3 章

回写剧烈：你的做法、处境、样子互相改写

> 这一章的问题：我只是换了个做事的办法，怎么连别人看我的眼光、我身边的人，都跟着变了？这些变化到底是怎么互相牵着走的？

简佳二十六岁，在合肥一家卖家用净水器的公司做销售。这是一个构想的场景。

去年夏天，她的业绩排在小组倒数第三。她的办法和大家一样：拿着名单打电话，约上门，到客户家里做水质检测，再讲产品。成交的不多，拒绝的很多，常听到的一句话是“我们再考虑考虑”。

有一天她在一个小区做完上门演示，客户没买，但临走时随口问了一句：“你们这个滤芯，多久换一次？我家现在这个好像该换了。”简佳愣了一下，因为客户问的是别家的产品。她站在门口，把自己知道的说了十来分钟：怎么看滤芯有没有堵，怎么判断水压够不够，什么情况下不用换。客户听完说：“你比我家装修师傅懂。”

回去的路上她琢磨：既然客户爱问这种事，不如把它做成一件固定的事。她在这个小区的业主群里发了一条消息：每周六上午，在小区门口摆个小桌子，免费帮邻居看家里净水器、饮水机的滤芯。没有推销，也不要联系方式。

第一周来了四个人，第三周来了十几个。有人拎来了别的牌子的滤芯问她，有人把家里水龙头的水样带过来。她回家就查资料，把不懂的补上。两个月后，物业经理在群里说，水的事找小陈。

到年底，她的业绩翻了好几番，更要紧的是，她身边的东西全变了：同事开始叫她“水博士”，经理把新品试用的名额先给她，隔壁小区的物业主动问她能不能也去摆一次桌子。而她每周六摆桌子，又逼着她把水质、管道、滤芯的知识越学越深，上门演示也越来越不像推销，更像看病。

简佳后来说：“我就是想多聊几句，没想到整个人生都被聊变了。”

这个故事里，没有哪一件事是孤立的。她的做法变了（周六摆桌子），别人眼里的样子变了（水博士），身边的圈子和处境变了（物业、邻居、经理的态度），这个新处境又反过来逼着她的做法继续变（学得更深，演示更像看病）。三者绕了一个圈，每绕一圈，三样东西都不是原来的样子。

这就是本章要讲的回写。

◆ 一、先把三个词说清楚

前面几章里反复出现的“做法”、“处境”、“样子”，在这本书里各有一个固定的意思。再强调一遍，因为后面每一章都在用。

做法，是你做事的次序和动作：每天先做什么后做什么，怎么跟人说话，怎么跟进一件事，怎么处理一个麻烦。简佳的做法，原来是打电话、约上门、讲产品；后来加上了周六摆桌子。（学术上叫差异序列，用 D 表示。）

样子，是你显露出来的、别人能看到的那个你：你的本事、你的位置、你给人的印象。“水博士”就是简佳的新样子。注意，样子不只是你自己觉得你是谁，更是别人看到你是谁。（学术上叫显露，用 S 表示。）

处境，是你所在的圈子、环境、关系网：你的同事，你的客户，你的经理，物业，业主群，公司的规矩，行业的行情。（学术上叫特征纠缠，用 E 表示。）

这三个词之间，有一个很朴素的关系：你的样子，是你的做法和你的处境一起决定的。同样一个人，在不同的圈子里，做同样的事，显露出来的样子不一样；同样的圈子里，做不同的事，显露出来的样子也不一样。这就是第一个方程 S=F(D,E)，我们在第二编再展开。

而“回写”要说的是，这个关系不是单向的。

◆ 二、谁改写谁

我们平常的想法是单向的：处境摆在那里，我去适应它；我做出了做法，得到一个结果。像是上楼梯，一步踏一步。

可是看简佳的故事，你会发现箭头是双向甚至三向的。

第一，做法改写处境。简佳每周六摆桌子，小区里认识她的人越来越多，她的圈子被她的做法一点一点撑大了。你可以回想自己：你坚持每天早到十分钟，几个月后，办公室里你这块地方的气氛就和别人不一样了；你每次开会前都认真准备，几次之后，大家开会时看你的眼神就不同了。你的做法在悄悄地改圈子。

第二，做法改写样子。同样是简佳，原来她的样子是“又一个来推销的”，做法一变，样子变成了“水博士”。样子不是你给自己贴的标签，是你一次一次做事，在别人心里累积出来的。

第三，处境改写做法。物业经理把一个又一个问题交到简佳手里，她就不得不学得更深、答得更细；隔壁小区邀请她去摆桌子，她的时间表被迫改动。你所在的圈子会推着你做出某些做法，哪怕你本来没打算这样。

第四，处境改写样子。这一条常常被忽略，却很有力。一个老师傅被调去带新人，他在这个新位置上，就会慢慢显露出“带教者”的样子，而他自己原本只觉得是干点杂活。位置给你一个样子，你往往自己都没想要。

第五，样子改写处境和做法。当大家都叫简佳“水博士”，经理就把新品试用先给她，客户见她第一面就带着信任，这是样子在改写处境；而“水博士”这个名头又要求她拿出相应的水准，她不再敢随便敷衍一个问题，这是样子在改写做法。

这五层关系转成一圈，就是回写。我们可以把它想成这样一个小小的循环：

做法 → 样子 → 处境 → 做法 → 样子……

每一圈下来，三样都变了一点。

◆ 三、为什么以前不明显

你可能会说：这些不是一直都有吗？老一辈人不也是“干得好就被看重，被看重就被委以重任”吗？

是的，回写一直都有。但是以前有三个情况，让它不明显，也不要紧。

第一，转得慢。以前一圈要转五年十年。一个人在厂里踏实干，十年后成了老师傅，圈子慢慢认可他，这中间的变化慢到几乎感觉不到，中间有大把时间可以调整。现在，一圈可能只要几个月，像简佳，夏天业绩倒数，年底翻了几番，一年里转了好几圈。

第二，转得小。以前岗位稳定，规矩稳定，你的做法再怎么变，也只是在一个固定的框里微调，样子和处境改写的幅度有限。现在框本身也在变——岗位合并，部门重组，系统上线——回写的幅度大了许多。

第三，转得散。以前一个人的样子，主要由单位里的几十个人决定。现在，你的样子还由行业群、社交平台、客户口碑、猎头的数据库决定，你的做法被更多的人看见，也被更多的人评价。圈子大了，回写的力量就大了。

所以，“回写剧烈”并不是说以前没有回写，而是说：回写变得又快、又大、又散。快，所以来不及等；大，所以不能忽略；散，所以不能只盯着身边那几个人。

◆ 四、最快的回写，就在你手机里

如果你想看看“又快、又大、又散”的回写长什么样，不用看别人的故事，看看外卖骑手的一天就知道了。这是一个构想的场景。

罗斌，三十岁，在重庆跑外卖。（下面说的评分与派单机制是构想的，不指任何一家平台的真实规则。）他有一阵发现，自己跑同样的路线，别的骑手一小时能接到的单，他接不到。他起初以为是运气，后来听老骑手说，平台会看你的准时率和好评：你最近几单超时多，系统派给你的好单子就少；单子少，你为了凑数就更赶，赶了就更容易出错、超时，评分又掉。

罗斌这时的做法是“赶”，样子是“最近不太稳的骑手”，处境是“系统派来的都是远单、难单”。三样互相咬着，往下滑。

他后来做了一个看起来很吃亏的决定：有三天，宁可少接几单，每一单都提前十分钟取餐，路上不抢，到点不催，到了门口把餐摆好再说一句话。三天后，他的评分回升，系统开始给他近一点的单，他反而能在同样的时间里接更多单。

你看，这里的回写，不需要几年，三五天就能转完一圈，而且是被一个看不见的“系统”这个大圈子推动着转的。今天的职场里，类似的“系统”无处不在：绩效平台、客户评价、内部评分、行业群里的口碑。它们的特点是，你的每一个小做法，都被迅速记下来，迅速反馈成你的样子，再迅速改变你拿到的机会。

所以，回写的剧烈，一半是因为变化本身快，一半是因为反馈线变短了：以前你要等年底考核才知道别人怎么看你，现在一周之内，你就能从机会的多少里读出来。反馈变短是个好消息，因为它让你有机会及时纠偏；它也是个坏消息，因为你的每一次失误，都会被迅速放大。

◆ 五、回写不都是好事：标签与滑坡

简佳的故事是一条上行的回写，但这个机制是中性的，它也会反方向转。

这是另一个构想的场景。孙振华，三十五岁，南京一家连锁超市的行政专员。他性格温和，同事有杂事总爱找他：帮着订个会议室，替人代收个快递，别人懒得做的表格交给他。起初，他觉得这是人缘好的表现，从不推脱。

一年下来，他发现事情变得不对劲：部门要出一个正式的项目，名单上没有他；他想去参加一次外部培训，主管说“你手上的杂事离不开你”。同事们说起他，用的词是“老好人”、“万事通”。

同样是一圈回写：他的做法是“来者不拒”，样子成了“靠得住的杂务工”，处境是“大家理所当然地把杂事派给他”，而这个处境又逼着他的做法继续“来者不拒”，因为他一旦拒绝，所有人都会觉得“你怎么变了”。圈子转得越多，他越被钉在这个角色里，想挣脱，需要的力气比当初起步大了好几倍。

这就是“滑坡”：回写一旦朝着不利的方向转起来，它自己会加速。因为每一圈，样子都在加固处境，处境又在加固做法，三者互相锁死。

所以请记住：回写没有好坏，只有方向。你的某个习惯，今天看着无关紧要，但它每转一圈，就会被加固一次。这就是为什么你需要预案：不是要预测每一圈会发生什么，而是要在回写转起来之前，想一想它可能转向哪里，并在方向对你不利的时候，及时用力把它拨开。

孙振华后来怎么走出来的？他没有一下子翻脸拒绝所有人。他做了一件小事：每次接杂活之前，先问自己一句“这件事做完，别人会怎么叫我”，同时从每周接的杂活里，固定留出半天，主动申请一个有名目的小任务。三个月后，名单上才开始出现他的名字。他改的是做法，但每一个小小的改变，都是对着样子和处境动手。

◆ 六、三种常见的圈

观察身边的人，你会发现大多数回写，转起来是这样几种样子。认出它们，比记住定义更管用。

第一种，滚雪球的圈。像简佳：一个小做法带来一点认可，认可带来一点机会，机会逼你学得更深，学得更深带来更多认可。它的特点是每一圈都有新东西进来，不是简单重复。

第二种，钉子的圈。像孙振华：一个小做法被默认成“你的本分”，本分变成别人的期待，期待又锁住你的做法。它的特点是没有新东西进来，每一圈只是把原来的东西加固一下。

第三种，空转的圈。这种最不容易被发现。有人每天很忙，做的是同一套动作，对着同一批人，得到同一种评价。回写在转，但转的幅度小得几乎为零。表面上很稳，其实是在等着外面的变化来打破它。外面一变，他的做法、样子、处境三样东西同时失去支撑，一下子全塌，因为三者互相靠着，没有一样是独立站得住的。

认出自己在哪种圈里，是第一步。第二步是问：这个圈对我是有利的还是不利的？如果有利，怎么把它转得更稳；如果不利，从哪里拨开它。拨开的办法后面会有专门的章节，这里先说一个原则：拨一个圈，不需要三样同时用力，只需要从一个点上换一个动作。孙振华从“接杂活前问自己一句话”开始，简佳的第一步只是在门口多说了十分钟，罗斌的第一步只是提前十分钟取餐。小动作，对准了点，就够了。

还要补一句：这三种圈不是人的性格，而是人在某一段时间所处的状态，是会换的。简佳的雪球，哪天她不再学新东西，就会变成空转；孙振华的钉子，拔掉之后，也可能转成雪球。所以别给自己或者别人下“这个人就是这样”的结论，只看“这一段时间，圈往哪儿转”。

再补一句，关于“谁说了算”。有人读到这里会觉得泄气：既然一切都在互相改写，那我岂不是被推着走？其实正相反。正因为三样东西互相牵着，你才有三个可以下手的地方，不必硬扛着其中最难动的一个。圈子很难一下子换，样子很难一下子改，但做法，也就是你明天上班先做什么、怎么开口、怎么跟进，是三者里离你最近、最容易自己说了算的一个。回写的剧烈，对每个人是同样的；不同的是，有人让它推着走，有人在它还软的时候，轻轻拨了一下。

◆ 七、回写给预案的两个提醒

讲到这里，回写对我们做预案意味着什么，已经很清楚了。我想把它收成两个提醒。

第一个提醒：不要先定终点。规划的习惯是先定一个终点（五年后做到什么位置），再倒推每一步。可是回写意味着，你走出第一步之后，你自己、你的圈子、你要去的位置，三样东西都变了，原先定下的终点很可能已经不是你想去的，甚至已经不存在了。简佳当初如果定的目标是“年底进前三”，她可能永远不会去摆桌子，因为摆桌子在短期内看不出业绩。预案的做法是：不是先定终点，而是先定一个假设和一个小动作，做了，看回写把你带到了哪里，再决定下一步。

第二个提醒：把“自己”也写进方程。很多人做计划时，把环境当作变量，把自己当作常数：环境会变，我是不变的，我按我的本事去应对。可是回写告诉你：你也是变量。你的做法会变，你的样子会变，你甚至会变成一个你现在想不到的人。所以预案里要问的，不只是“如果环境变成这样，我怎么办”，还有“如果我这样做了，我会变成什么样的人，这个人在新的环境里是不是我想成为的”。

用日常话说：别只问路怎么走，也要问走完这条路，你会变成谁。

◆ 八、一个简单的检查：你家的那一圈在哪里

这一章最后，给你一个可以马上做的小练习，不需要纸笔，在地铁上就能想。

想一想你最近半年里，你的一个做法的改变——可以很小，比如开始写工作日志，开始在会上先发言，开始下班后学一门课。然后问三个问题：

这个做法，有没有让别人看你的方式变了一点（样子）？

这个做法，有没有让你身边多了一些人，或者少了一些人，或者有人对你的态度变了（处境）？

你的圈子，有没有反过来逼着你把这个做法继续做下去，或者改成别的样子（再回到做法）？

如果三个问题你都能答出一点东西，说明你正在一圈回写里。接着问第四个问题：这一圈是往上转的，还是往下转的？如果往下转，你想从哪里把它拨开？

大多数人，看清了自己正在哪一圈里，就已经做对了一半。预案真正的起点，是意识到“我不是在一条路上走，而是在一个圈里转”。

> 带走的话
>
> 你做的事，会改写别人怎么看你。别人怎么看你，会改写你下一步能做什么。别只问路怎么走，也问走完这条路你会变成谁。

小账

用到的方程／路径／原理：三方程的互相回写（S=F(D,E)、D=F(S,E)、E=F(D,S) 同时成立），本章只讲其互相牵动，不做推演。

一条可检验的小预言：如果一个人在一年里明显改变了自己的一个做法，却发现身边的人看他的方式、他所在的圈子、他之后的做法三者都没有一样发生可察觉的变化，那么本章“三者互相改写”的说法就错了。

第 4 章

我们经济的饭碗与我经济的饭碗

> 这一章的问题：同样是一份工作，为什么有的人换了公司照样有人找，有的人岗位一没，整个人就像被抽掉了地基？饭碗到底有几种？

戴浩三十岁，在厦门一家连锁理发店做发型师。这是一个构想的场景。

去年，店里来了新规定：所有发型师统一培训，统一话术，统一流程。洗头三分钟，剪发四十分钟，吹整十分钟，结束时一定要说“欢迎下次光临，办卡更划算”。总部还上了一套预约系统，客人到哪家店、点哪位发型师，都由系统根据空档自动分配。店长开会时说得很直白：“以后客人到店，谁有空谁上，我们要让每一位客人，在每一家店，剪出同样的水准。”

戴浩刚开始有点不习惯，但他的手艺不差，流程跑得也快，月底业绩在店里排前三。他心想：这样也好，有标准，有系统，我只要把活干好就行。

同一家店里，还有一位三十六岁的发型师阿芳，她对这套新规矩也照做，但她的手机里还有一个二百来人的微信群，群名叫“芳姐头发小课堂”。客人烫了发回家怎么洗，染了色怎么保持，孩子的头发怎么剪好打理，她都在群里随时回答。很多客人不是系统派来的，是自己点名要找她的，一约就是下周三下午、下周五下午，甚至有人从别的区专门赶过来。

今年春天，总部又调整了：这一片区要合并掉两家店。戴浩所在的店被并掉了，系统把他分到另一家店。新店里已经有六位发型师，他要重新排队等客人。过了两个月，他的业绩掉了一半，因为那家店的客人，早有自己熟悉的人。

阿芳所在的店留了下来，但她同样很从容：就算哪天店被并了，她的群还在，她的熟客还在，手机里一条消息，她换到哪家店，客人就跟到哪家店。

戴浩并不是手艺差，阿芳也不是手艺高出多少。两个人的差别，是他们的“饭碗”，不是同一种。

戴浩端的，是位置上的饭碗：店里需要一个发型师，他恰好坐在那个位置上，位置没了，饭碗就没了。阿芳端的，除了位置，还有人身上的饭碗：有一群人认准的是她，而不是那个位置。

这一章要说的，就是这两种饭碗的区别，它决定了回写剧烈的年代里，你有没有退路。

◆ 一、一个位置，可以写成说明书

先说第一种，位置上的饭碗。我把它叫作“我们经济”的饭碗。名字听上去拗口，意思很简单：这类工作，是按“我们大家都这样做”的方式来组织的。

这类工作的第一个特点，叫统一：同一个岗位上的人，干的是同一套活，用的是同一套标准。你可以把这个岗位写成一份说明书，上面写着：几点上班，做哪几件事，按什么顺序，做到什么程度算合格。戴浩所在的连锁店，就是这样：洗头三分钟，剪发四十分钟，话术统一。

第二个特点，叫可数、可换：一个岗位，可以数得清有几个人，每个人是一个“单位”，就像仓库里的螺丝，数得出有多少颗，换一颗也不影响整台机器。这时候，一个人对这家公司的价值，主要是“占着一个位置，把说明书上的活做完”。（学术上，这种特点叫统一性和粒子性。）

你不要觉得这类工作低人一等。恰恰相反，几乎所有大规模的、稳定的事情，都靠这种方式才做得起来：一个城市的公交，一家银行的柜台，一条流水线，一所学校的课表。因为统一，才能大规模；因为可换，才能稳定——一个人病了，另一个人立刻补上，服务不会中断。这是非常了不起的社会发明，也是过去几十年，大多数人饭碗的样子。

在这种方式下，一个人的价值是“被位置赋予的”。你是银行的柜员，你有一张柜台，所以你有价值；你被调走，换个人坐上去，柜台照样运转。位置有价值，坐在位置上的人，是被这个价值带着的。

◆ 二、另一种工作：别人要找的是“你”

再说第二种。我把它叫作“我经济”的饭碗。

它的第一个特点，叫随机：你做的事，不能完全写成说明书。阿芳在群里回答的那些问题，每一个都不一样：这位客人头发细软，那位客人头皮敏感，这位孩子怕剪刀声。说明书写不出来，因为问题是随机冒出来的，要靠一个人当场判断。

第二个特点，叫像波一样往外扩散：阿芳的影响，不是一个位置，不是一个点，而是一圈一圈往外传的。她回答了一位客人，那位客人转头告诉了邻居，邻居也来问她。你说不清她“占了几个位置”，只能说，她的影响“能到哪里”。

第三个特点，叫场：围着阿芳，形成了一群认她的人，有熟客，有朋友，有熟客的熟客。这群人在她周围，像磁铁周围的铁屑，形成一个稳定的分布。这个分布不属于店，属于她。（学术上，这三个特点叫随机性、波性、场性。）

这类工作里，价值是“你自己带来的”。客人找阿芳，是因为阿芳这个人：她的判断，她的分寸，她记得每个人的头发习惯，她说话让人安心。位置是次要的，换一家店，客人照样跟着走。

这类饭碗，过去不是没有，老字号的师傅、街上的老医生、有名的裁缝、一方的乡绅，都是。但它很少是大多数人的饭碗，因为它的“场”需要很久才能养成，又只能容纳少数人。

可是现在，情况变了。

◆ 三、变化在哪里：位置在缩，场在放大

这些年有两件事同时在发生。

一件事是，统一的、可写成说明书的那部分工作，越来越容易被系统和机器接走。凡是能写成说明书的活，系统都会学得很快。戴浩所在店里的那套预约和分配，就是这样一个例子：它不需要店长天天盯着，就能把客人安排好；它让每个发型师都变成了“系统里的一个单位”，也让每个发型师都更容易被换掉。位置上的饭碗，一直在变薄。

另一件事是，一个人的“场”，比以前容易建、也容易传得远了。以前阿芳要靠在一个街区住十年才有的熟客圈，现在一个微信群、一个短视频账号，就能让认识她的人多一倍。信息传得快，口碑传得快，一个人的判断和分寸，也就更容易被远处的人看见。

两件事叠在一起，结果是：位置在缩，场在放大。这就是为什么，同样是普通人，有的人岗位一动就慌，有的人却觉得“换一家也一样”。

不过，这里要提防两个误解。

第一个误解：“那我就都去做自媒体、做自由职业好了。”不是这个意思。阿芳并没有离开店，她的店给了她稳定的客源、场地、设备、同事。她的场，是在店这个位置里养出来的。位置上的饭碗和人身上的饭碗，不是二选一，是两层：下面一层是位置给你的稳，上面一层是你自己带来的价值。

第二个误解：“我经济，就是自己当老板。”也不是。一个人没有开店，没有注册公司，也可以有自己的场。一位小学老师，家长们都认她，遇到孩子的事先来问她；一位会计，朋友的朋友遇到税务上的疑难，先想到他；一位老程序员，团队里遇到谁都解不开的故障，所有人都往他那边凑。他们都没有离开自己的岗位，但他们的价值，已经有一部分是“只认这个人”。

◆ 四、同一个岗位上的两种干法

我们换一个例子，再看一遍，免得你觉得这只是理发师的事。

这是一个构想的场景。两位会计，在同一家小型贸易公司的财务部，岗位一样，薪水也差不多。

一位叫姚娟，三十三岁，苏州人。她的干法是“按说明书”：每月的记账、报税、对账，都按公司的流程走，准时、准确、不出错。她是个非常合格的会计，如果公司辞退她，再招一个会计，大概一个月就能上手，因为说明书是现成的。

另一位叫龚平，四十一岁，同样在苏州。他也按流程走，但他还多做了一些别的：公司里同事遇到报销上的难题，他会耐心讲清楚；销售部想知道某个客户的回款习惯，他会帮着翻出来，还提醒“这个客户总在月底前三天付款，你们别太早催”；老板临时想做一个现金流的预估，第一个想到的是他。这些事不在说明书上，没人要求他做，但他做着做着，公司里就形成了一个习惯：遇到钱上的事，先问龚平。

公司要精简人员的时候，两位会计的岗位说明书一模一样。可是如果让老板真的做选择，他会发现，选姚娟，他选的是“一个会计”；选龚平，他选的是“一个会计，加上一个让整个公司少出错的人”。前者可换，后者很难换。

注意，龚平并没有刻意讨好谁，也没有耍什么手段。他的那些小事，正好符合了我们说的三问：做的是实打实的事，没有骗人（在轨），让别人少走弯路（效率），让别人愿意找他（吸引）。他在位置之上，慢慢养出了一点点自己的“场”。

这就是“同一个岗位，两种干法”。岗位给你的是下面那一层，干法养出来的是上面那一层。

◆ 五、两种饭碗，遇到风暴时怎么不同

把前面的话放到回写剧烈的背景里，两种饭碗遇到风暴时的表现，有一个根本的不同。

位置上的饭碗，是跟着位置一起沉的。岗位被合并、被机器接走，组织重组、部门撤销，你的饭碗跟着位置一起没了。这类饭碗的风险，主要在于位置本身稳不稳，你自己再努力，也改变不了位置的命运。戴浩的故事就是如此，他手艺不差，但他的饭碗是店的，不是他的。

人身上的饭碗，是跟着人一起走的。位置没了，场还在；换了公司，认你的人还在。这类饭碗的风险，主要在于你自己的场养没养起来，养起来之前，它是脆弱的，一点点风险都可能折掉；而且它不是一夜之间能有的，需要很多次随手帮忙、很多次说话算话，才能一点点积起来。

这里有个很现实的提醒：不要等位置没了，才想着去养场。养场需要时间，需要在位置还稳的时候慢慢攒；等风暴来了再开始，来不及。这也是预案的一个基本思路：在位置还稳的时候，悄悄为位置不稳的那一天做准备。

所以，不要把“我经济”想得太悬。它不是要求你下海创业，而是要求你在自己现在的活里，找出那一部分“换个人干就不一样”的东西，并把它养大。

还有一个细节值得留意：位置部分和人的部分，并不总是泾渭分明。同样一句“您好，请问有什么可以帮您”，从系统嘴里说出来，是位置的；从一位总记得你上次问过什么的老师傅嘴里说出来，就带上了人的味道。说明书管得了他说什么，管不了他记不记得你。很多人的“场”，就是从这种说明书之外的一点点记得、一点点上心里开始的。

◆ 六、不同的活，两层的比例不一样

两层饭碗在每个人身上的比例，因工作而异，这一点值得多看几眼，因为它决定了你该先担心什么。

有的工作，几乎全是位置：流水线上的装配，仓库里的分拣，按脚本接电话的客服。这并不是说这些人没价值，而是说他们的价值大多靠位置来承载，位置一变，几乎全盘跟着变。做这类工作的人，预案的重点，往往是提前看清位置的风向，并在位置之外，给自己找一块可以慢慢养的小地方。

有的工作，位置只是一个壳：小学语文老师，家长认的是“这位老师带班带得好”；老护士，新护士遇到棘手病人，会悄悄先找她；出租房里做维修的老师傅，房东们互相介绍。这类工作里，“人的部分”本来就很厚，位置一变，反而更看得出谁才是真本事。

更多的工作，是夹在中间：一半按说明书，一半靠判断。程序员写的代码，一部分是照着规范来的，一部分是遇到没见过的故障时，现场想出办法；销售拿的货、报的价是统一的，但客人信不信你，是你自己的；行政助理的流程是现成的，但谁知道哪位领导的会议习惯、哪家供应商靠得住，是你自己攒的。

你会发现，同一个行业里，两层的比例也在变。比如客服，过去的客服主要是“按话术回答”，那一部分正快速被系统接走；剩下需要真人的，往往是系统答不了、客人又很着急的那一小撮，这一撮对人的判断和安抚要求高得多，也更认“这个人”。这并不是说每个客服都会变成“我经济”的人，而是说，位置部分被系统接走得越多，剩下的活里“人的部分”占的比例就越大，而这一块，恰恰是最需要养的。

把这个看明白，你就知道自己该怎么分配力气了：位置部分，要做到稳、准、不出错，那是你的底线，也是你能留在这里的理由；人的部分，要有意识地、一点点地投进去，那是你的退路，也是你以后的筹码。两样都要，而且是先有第一样，才谈得上第二样。一个连说明书上的活都做不稳的人，没有人会来找他问说明书之外的事。

◆ 七、你的活里，哪些换个人也行

到这里，可以做一个对你很有用的盘点。拿一张纸，或者在心里过一遍，回答这样几个问题：

我这份工作里，有多少事，是换一个新人，照着说明书一个月就能上手的？这一部分，是我的“位置部分”。它给我的是稳，也是风险：它最容易被系统接走。

我这份工作里，有多少事，是别人遇到时，会先想到我的？这一部分，是我的“人的部分”。它给我的是不可替代，也是脆弱：它需要我继续养，才不会散。

我的“人的部分”，有没有可能不依赖这个岗位，换一个地方还在？比如，我积累的是只能在这家公司用的内部关系，还是在行业里别人也认的名声和判断？

这几个问题的答案，没有对错，只是你的现状。这个现状，是你后面所有预案的底子。在第二编的三方程里，我们会用它来推演：“如果我的位置部分被拿走了，我的人的部分，能撑起多大一块？”

一个简单的经验：位置部分占得越大，你越需要提前做预案；人的部分占得越大，你越需要为它守住口碑。一个靠位置，一个靠人，怕的东西不一样。

◆ 八、为什么有的人养不起场

最后，说一说有些人养场养不起来的原因，因为这是后面很多章节会反复回到的难处。

第一个原因：怕麻烦。帮同事看一个报销问题，要花二十分钟；在群里回答一个客户的疑问，要花一刻钟。这些时间，短期内没人给你算钱。不愿意做的人，会觉得是吃亏。可是场就是这样一点一点攒的，没有一次攒够。

第二个原因：把“人的部分”和“位置的部分”混起来。有人觉得，自己受欢迎，是因为岗位给的权力：我手里有审批权，所以大家才来找我。这样的“场”，其实是位置的，不是自己的。一换岗位，一夜就散。要分清楚，大家找你，是找你这个位置的权，还是找你这个人的判断。

第三个原因：用错了劲。一个人为了养场，到处加人、到处点赞、到处帮忙，却没有一件事帮到点子上，这样养出来的，是人脉的“数量”，不是场的“浓度”。场的浓度，来自你在某一件具体的事上，让别人觉得“这件事问他靠得住”。

这三个原因，都不是能力问题，是看法问题。看明白了，就能一步一步地改。

这里还要守住一条线。养场，不等于把客户和资料悄悄攥在自己手里，也不等于在公司里搞小圈子、拉人头。把本该属于公司的客户名单偷偷存一份，三问里在轨过不去，因为瞒着公司拿东西，就是骗别人；靠拉帮结派让别人离不开你，吸引过不去，别人靠近你是因为怕，不是因为信。真正养得起来的场，是别人明明可以不找你，还是愿意找你。这样的场，别人拿不走，你自己也不用提心吊胆地守着。

另外有一个常见的心理障碍：很多人觉得“我就是个普通上班族，哪有什么场”。其实场不是名气，不需要几万人认识你。三五个人遇到某一类事，第一个想到你，就是一个场的开始。阿芳的二百人小群，龚平在公司里的那份口碑，大小都不一样，但性质一样：都是别人对“这个人”的信任，而不是对“这个位置”的依赖。

戴浩后来做了什么？他在新店里，没有急着去抢客人，而是从最简单的事做起：给每一位他剪过头发的客人，在离店后第三天发一条消息，问头发有没有什么要调整的。三个月后，他有了二十几个愿意回头找他的客人。他的饭碗还在店里，但他开始在店的位置之上，养一点自己的场。

> 带走的话
>
> 位置给你的是稳，你自己带来的是退路。别问“我的岗位还在吗”，也问“换个地方还有人找我吗”。场要趁位置还稳的时候养。

小账

用到的方程／路径／原理：用到 E=F(D,S) 的方向，即你的做法与样子如何长出你的圈子；本章只作区分，不做推演。

一条可检验的小预言：找若干个因调整而丢了岗位的人，如果发现多年只照说明书做事的，和长期多做说明书之外小事的，之后主动找上门的熟人一样多，那么本章“场是在位置之上一点一点养出来的”这句话就错了。

第 5 章

兵不是将：职场预案和战场预案的根本不同

> 这一章的问题：战场上、商场上都有“预案”，我在职场里做预案，是不是也该学着算计对手、布局全局？我到底是在下棋，还是只是一枚棋子？

尹宇二十七岁，在西安一家做办公耗材的公司做销售。这是一个构想的场景。

公司销售部有十二个人，带队的是五十岁的岳总监。这个月初，总监在会上宣布了新的提成方案：老客户的复购提成降了，新客户的开拓提成提高了。他讲得清清楚楚，理由有三条，都讲得通。

散会后，尹宇在楼梯间碰到同组的老同事，对方压低声音说：“总监这是要清老人，让咱们去啃新客户，啃不动就走人。”尹宇心里一紧。他回到工位，打开记事本，一口气写下了八条应对：要不要去找总监探探口风？要不要联合几个同事一起提意见？要不要先把手上的老客户“看牢”，别让别人抢？要不要拿别家公司的 offer 给总监施压？

写到第八条，他停下来了。他把这八条从头看了一遍，忽然觉得别扭：这八条里，没有一条是他自己真正能掌握的。总监怎么想，他探不出来；同事会不会联合，他控制不了；别家 offer 有没有，也不是今天就能有的。他是在拿一个总监才会做的功课，来做自己的事。

他在页面最下面，另起一行，写了一句话：“我手里到底有什么？”

他想了一会儿，写下了三样：一，我跟进的几个老客户，对我的服务是认可的，他们的采购经理，我是熟的；二，我对办公耗材里的几个新品类，比较了解，但还没做过新客户；三，我在组里口碑不错，同事遇到急单，常会找我帮忙。

他看着这三样东西，忽然意识到：方案怎么变，是总监的事；他自己能做的，是把这三样东西，在新方案下，各自变成什么。

他把前面八条划掉，重新写了三条：一，老客户那边，不去“看牢”，而是每个季度主动问一下他们的新需求，让对方觉得，找我和找别人是不一样的；二，找一个新品类，花一个月，做出一个可以拿给新客户看的小案例；三，同事找我帮忙的急单，我继续帮，但记下每一次，谁家的客户后来来找过我。

这三条，没有一条需要总监点头。

这个故事里有一个小转折：尹宇一开始，是按“将”的方式在想事——探口风、联合、施压、布局。后来，他换成了“兵”的方式——盘点自己手里有什么，在自己能动的范围内，做能做的事。这个转折，就是这一章的全部内容。

◆ 一、战场上的预案，问的是什么

要说清职场预案不同在哪里，先要说一下“战场预案”和“商场预案”在问什么。

这套书里，战争卷的主题是“胜算”，商场卷的主题是商场风云。它们各有各的主场，具体怎么讲，请看那两本书，我在这里不替它们多说话，只借一个最粗的特点来做对比。

在那两个场合里做预案的人，多半是手里有东西可以调动的人，可以叫他们“将”。他们的位置，决定了他们可以调兵遣将：把这个人放在这里，把那笔资源投去那边。他们的预案，对象是一整局、一整盘，是“局”和“盘”。

将的预案，有一个特点：做预案的人，手里有可以调动的东西，而且他的动作，会改变别人的位置。将军的一道令，是别人的新位置；老板的一个决定，是别人的新岗位。

◆ 二、在职场里，你多半是兵

现在回到我们自己。上班的你我，在职场里，多数时候是什么位置?

老实说，多半是兵，不是将。

这句话听上去有点扎心，所以要说得公道。我不是说你没本事，也不是说你一辈子是兵。我说的是一个事实：在一个公司里，绝大多数时候，决定你部门打法的人，不是你；决定你这个岗位留不留的人，不是你；决定今年涨不涨薪、提成怎么算的人，也不是你。你可以影响，可以争取，但最终的调动权，不在你手里。

尹宇没有权力改变提成方案，他只能在方案下做出自己的应对。戴浩没有权力阻止店被合并。苏凡没有权力不让系统上线。他们不是没有尽力，是这些事本来就不是他们的位置能决定的。

有人听到这里，可能会觉得有点不甘心：那我是不是只能被动地等着？恰恰不是。承认自己是兵，是为了找到兵真正的主场。一个兵如果硬要学将军那样去算计全局，他会同时犯两个错：一，他算的是自己算不准的东西（总监怎么想，老板怎么定），因为信息不在他手里；二，他会忽略自己真正能掌握的东西，因为他的注意力都用在别人身上了。

尹宇那八条应对，前面几条恰恰犯了这个错：他在算总监的心思。这种算法，不仅算不准，还会把他自己的精力耗光，并且在行动上透出一种让人不舒服的味道：同事会觉得你在试探，总监会觉得你在盘算。回写回来的，往往是坏口碑。

◆ 三、兵的主场：自己的 E

那么，兵的主场在哪里？

这本书给出的答案是：自己的 E。也就是你自己的“处境”里，那一块属于你的、你可以自己养、自己说了算的部分。这一块，可以分成三个场。

第一个场，技能场。本事本身是你的显露（S），认你这份本事、遇到事会想起你的那一片人和场合，才是你处境（E）里的技能场。这是你手里的真本事，以及围绕这些本事，别人对你的“用得上”的认可。尹宇手里的“几个新品类的了解”，就是他的技能场里还没有开发的一块。技能场不是你考过的证书的总和，而是别人在遇到某一类问题时，觉得你能解决。它的特点是：你不需要任何人批准，就可以去练、去做、去积累。

第二个场，人脉场。这是你认识的人、信任你的人、愿意在你需要时搭把手的人。尹宇的“老客户的采购经理，我是熟的”，就是人脉场。注意，人脉场不是你加了多少微信好友，而是有多少人，在遇到相关问题时，会第一个想到你。人脉场可以带着走：你换了公司，你在客户那里攒下的信任，往往还在；你在同行里攒下的口碑，也还在。

第三个场，口碑场。这是别人说起你时，会说什么。尹宇的“同事找我帮忙，我从不推脱”，就是口碑场。口碑场的特点是你自己看不见，它活在别人的嘴里，而且它的滑坡很慢，一旦坏了，修复很难。口碑场是你的“样子”留在别人心里的那一层，也是回写的结果。

这三个场合在一起，构成了你自己的 E：一块跟着你走的、不属于任何公司的地方。

为什么说它是兵的主场？因为这三个场有三个共同点：

第一，它属于你，不属于位置。位置可以被撤销，场不会。

第二，它不需要别人批准。你想练一门新技能，不需要经过总监；你想帮一个人，不需要走流程；你想在口碑上做得好一点，不需要谁点头。

第三，它会在回写里越养越大。一点技能带来一点信任，信任带来一点机会，机会让技能更深。尹宇的“小案例”做出来，新客户见到他，信任就多一分；“急单”帮得多，同事口里的他，就更靠谱一分。这些，就是第3章讲的“回写”在为你服务。

◆ 四、将的预案和兵的预案，一张对照

把两种预案放在一起看，区别就清楚了。

	将的预案（战场、商场）	兵的预案（职场）
问什么	对方怎么走，我怎么调兵布局	我手里有什么，怎么变得更扎实
对象	一整局、一整盘	自己的技能场、人脉场、口碑场
动作	调动别人，布置位置	改自己的做法，养自己的场
靠什么	手里有可调动的资源和权力	手里有自己的本事和信用
风险	估错了局势，满盘皆输	养场太慢，风暴先来

这张表不是在比高低。将有将的难，兵有兵的路。关键是：不要用将的问法，去问兵的问题。

这张表还要多说一层，因为它决定了这本书的边界。同样一套方法，三方程、六路径、三原理，放在将手里，提问的对象多半是别人和全局；放在兵手里，用来推演的对象就换了：不是“别人会怎么走”，而是“我的做法、样子、圈子，会怎么互相变”。方法没有变，变的是方程右端放谁。将把对方和全局放在右端，兵把自己放在右端。所以你在这本书里看不到“如何算准上司”、“如何布局同事”这类内容，不是因为它们不重要，而是因为那是另一种位置的功课，而且在兵手里，既算不准，又伤口碑。

◆ 五、兵能不能影响将

有人会反驳：既然兵只管自己的 E，那遇到不公平的安排，难道只能忍？

不是。兵当然可以向上说话，可以争取，可以提意见。只是要分清楚：说话是你的一个做法，不是你的一个指望。你把意见说清楚、有凭据、有分寸，这是在养口碑场；但说完以后，对方听不听、改不改，那是将的事。如果你的整个预案，建立在“我说了，他就会改”这个假设上，那你的预案就押在别人的决定上，而那个决定，你是算不准的。

尹宇后来也找过总监一次。他没有去抱怨提成降了，而是带着一份数据去问：有几个老客户，每年的复购其实是靠日常维护撑着的，新方案下，这部分维护谁来做？总监想了想，说这个问题他要再看看。尹宇没有指望总监改，他只是把一件事摆到了台面上。结果总监在后来的细则里，给老客户维护加了一小块补贴。这个结果是意外之喜，不在他的预案里。他的预案里写的只是：“我说清楚，我自己该做的照做。”

这里还要补一句：向上说话时，别把自己的处境说成别人的错。“提成降了我不满意”，只会让将觉得你在要东西；“这部分维护谁来做”，是在给他一个可以判断的问题。前者伤口碑，后者养口碑。

所以，兵影响将的最好办法，往往不是争，而是让自己的价值变得清楚：把你在做的事、做出的效果，用别人看得懂的方式摆出来。这也是养口碑场的一部分。

◆ 六、三个场的日常小动作

有人读到这里会问：说起来都对，我明天上班，具体做什么？这里给三个不同岗位的小例子，每个都只是一个小动作。这是几个构想的场景。

钟玲，三十八岁，武汉一所医院的内科护士。她的技能场，是每一次处理完特殊病例后，用十分钟把经过和要点记在自己的小本子上，月底翻一遍。一年后，科里新来的护士遇到不常见的情况，会先来找她。这是技能场。

汪毅，三十四岁，郑州一家物流公司的调度。他的人脉场，是每个月固定约一位别的车队的调度吃一顿饭，不谈生意，只聊最近路上哪里不好走、哪家的车靠谱。两年下来，遇到急单，他一个电话能找到别人找不到的车。这是人脉场。

季妍，二十八岁，成都一家设计公司的行政。她的口碑场，是每次安排会议室、订会议餐，都比约定的时间提前一天确认，出了问题第一时间说，而不是等别人来问。一年下来，同事对她的评价只有一句话：“交给她，放心。”这是口碑场。

三个小动作，没有一个花钱，没有一个需要谁批准，也没有一个是在算计谁。它们的共同点是：每次只做一点，但是持续地做，并且做在别人看得见的地方。

养场最怕的，是想一次做大。很多人下决心“从今天起我要经营人脉”，加了一百个人，三天后就忘了；要“好好提升技能”，买了十门课，一门也没看完。预案的路子不是这样：它要的是一个很小的、可以长期做下去的做法，让回写慢慢帮你放大。

◆ 七、兵的三个坑

很多人在职场里吃亏，不是因为没努力，而是因为把“兵的预案”做成了“将的预案”。有三个坑，特别常见。

第一个坑，学将的做派：揣测上意，算计同事。尹宇最初的八条里，有一半是这个。你天天琢磨总监在想什么，同事在谋什么，其实你能得到的信息，永远是残缺的，而你能控制的东西，永远是自己的行动。把力气花在前者，后者就荒废了。更要紧的是，这种做派会被人感觉到。人和人相处，别人对你的态度，很多时候是对你态度的回应，你若时刻在盘算，别人也会对你多一份防备，你的口碑场就悄悄受损。这是第六编要专门讲的内容，这里先提一句：算计出来的局，是一次性的，回写回来的，往往是坏口碑。

第二个坑，等将安排：什么都等上面发话。有的人走到另一个极端：既然我是兵，那就等安排好了。总监给什么活，我就做什么活；公司有培训，我就去；没有，我就不动。这样的人看上去很稳，其实是把自己所有的“场”都交了出去。风暴来的时候，他手里没有任何自己的东西。我们上一章里，戴浩在店里一路按统一流程做，做得很标准，被合并时，他就发现自己没有什么能带走。兵不是等令的人，兵是随时知道自己要往哪里站的人。

第三个坑，把自己当零件。这个和第二个看起来像，但有微妙的差别。有人嘴上说“我也想成长”，可是在做每一件事时，都把它当成“交差”：做完就好，不去想这件事能给自己留下什么。同样是整理一份客户资料，一个人只是交差，另一

个人同时把它整理成自己能复用的方法。过了一年，两个人的技能场，差距悄悄拉开。同一件事，你是把它当作任务做，还是把它当作养场的机会做，是兵与兵之间最大的差别。

这三个坑，都可以用在轨、效率、吸引三问过一遍。揣测上意、算计同事，在轨过不去，因为你是拿猜测当事实；干等安排，效率过不去；把自己当零件，吸引过不去，因为你没有给任何人留下“这个人不一样”的印象。

◆ 八、兵也会变成将

写到这里，有人会问：难道我一辈子都是兵？

当然不是。很多人会升职，会带团队，会创业，会成为别人的“将”。但有两点要说明白。

第一，即使你成了将，你自己的 E 仍然是底座。一个新晋的小组长，如果自己的技能场荒废了，组员不服；人脉场薄了，遇到跨部门的事推不动；口碑场差了，说话没人听。将的权力，是位置给的，而位置给的东西，随时可能被收回。那些在位置上待得久、稳得住的人，往往是位置之下，自己的 E 一直在养。

第二，从兵到将，是一次大的回写。你的做法要变（从自己做事，到安排别人做事），你的样子要变（从“好同事”到“带队的人”），你的圈子也要变（多了下属，也多了更高一层的人）。这三者同时变，回写剧烈，我们在第五编的“升职与不升职”一章会专门讲。这里先记一点：兵的预案做得扎实，将的路才走得稳。

所以，这本书的分界是这样的：那两本书的主角多半是调兵遣将的人，而这一本，教的是一个上班的普通人，如何为自己的饭碗做预案。用的是同一套方法论（三方程、六路径、三原理），但提问的方式不同：将多半在问“如何调动别人”，兵要问的是“如何养好自己”。

◆ 九、在轨、效率、吸引：兵的三问

最后，给兵的预案配三个问题，它们在后面的每一章里都会回来。

在轨吗？我写下的假设，是我验证过的，还是想当然？有没有骗自己，或者瞒着别人？尹宇如果把“总监要清老人”当成事实来布置应对，就有点不在轨。

有效率吗？我花的这点时间和力气，有没有真的换到东西？是换成了新技能、新信任，还是只换来一场焦虑？尹宇每个季度主动问老客户的新需求，成本很低，换回来的是持续的信任，效率很高。

有吸引吗？我做的这件事，会不会让别人更愿意靠近我、信任我？尹宇记下“谁家的客户后来来找过我”，不是为了邀功，是为了知道自己的口碑在哪里生了根；同事看到他乐意帮忙，下次也愿意帮他。

三问都过得去，这个预案就守住了轨；有一问过不去，要么改，要么放。兵的预案有一个好处：因为它只动自己的做法，三问里哪一问过不去，你当场就能看出来，当场就能改，不必等别人的回音。

尹宇后来怎么样了呢？三个月后，新方案下，他的老客户复购保持住了，新客户做成了两个。总监并没有“清老人”，因为数字摆在那里。老同事在楼梯间又碰到他，说：“你怎么好像一点都不慌？”尹宇笑了笑：“我就是盘了盘手里有什么。”

> 带走的话
>
> 将算全局，兵养自己。别用将的问法，问兵的问题。你的技能场、人脉场、口碑场，是跟着你走的地方，谁也不能一纸通知撤掉。

小账

用到的方程／路径／原理：用到 E=F(D,S)，即从自己的做法和样子，养出自己的圈子；这是兵的预案的主方程。

一条可检验的小预言：如果一个普通职员不改变自己的做法、不养自己的技能场与人脉场与口碑场，仅靠揣测上级意图和算计同事，就能在连续几次的组织变动中都稳稳保住自己的位置并获得良好口碑，那么本章“兵的主场在自己的 E”这句话就错了。

第 二 编

What If——职场的三方程

编 序

这一编共五章，讲的是 What If，也就是三个方程怎么用。第6章讲 S=F(D,E)，假设你的做法和圈子，写出你可能显露成什么样的人；第7章讲 D=F(S,E)，手里的本事遇上新处境，要把下一步做法写到动词，还要排好次序；第8章讲 E=F(D,S)，你的做法怎样一件一件回写成口碑和圈子；第9章讲怎样把零散的假设收成 Plan A、B、C 的职场预案卡，五栏分别是假设、显露、起手、信号、换案点；第10章讲三个方程同时动，用赵姐面对学校并校传闻的三套预案，走一遍完整推演；第8章还提醒，口碑越好，别人越会往你身上压事，要学会说一句“可以，但要换一个”。

这一编主要落实的命题是：给方程右端一个假设，就能写出左端的几种可能。你不必认定未来只有一种，把一个“如果”放进去，看你的样子、做法、圈子各长出几种，再从左端倒推出明天就能做的一个动作，怕就变成了有路可走。每章都要把写出来的东西过一遍在轨、效率、吸引三问，免得写成空想。

前一编留下的问题是拿什么推演，这一编给了答案，却又留下一个新问题：假设写出来了，几种可能也摆在纸上了，先动哪一样才好？这正是第三编六路径要回答的。

第 6 章

S=F(D,E)：如果……我会显露成什么样的人

这一章的问题：我现在这副样子，是我自己“是”出来的，还是被我的做法和我的圈子“显露”出来的？如果明年我手上的活儿大半归了机器，我还会显露成什么样的人？

◆ 一、一个会计在茶水间想到的事

这是一个构想的场景。

林静，34岁，长沙一家做机械配件的制造企业的成本会计，已婚，孩子4岁。十月底的一个周四下午，财务经理在例会上说了一件事：料、工、费自动归集的那个新模块，上线这几个月用下来还算顺；下一步，如果试得顺，明年月底的成本报表可能由系统直接出，会计只看系统标出来的异常。

会开了二十分钟，没有人说话。散会后，林静去茶水间接水，碰上隔壁组二十八岁的出纳小邱。

“静姐，你听明白没有，明年报表是不是就不用我们做了？”

“经理说的是'可能'。”

“可能，那就是八成。”小邱把杯子往台面上一放，“你都做了十年了，你怕不怕？”

林静没有答。她其实想说，怕。但她听见自己说的是：“再看吧，经理说的是试。”

那天晚上，她哄孩子睡着以后，坐在餐桌边，翻来覆去想的只有一句话：我这个人，是不是就要没用了？丈夫洗完碗出来，看她对着一杯凉掉的水发呆，问她怎么了。她把事情讲了一遍。丈夫说：“你又不是只会做报表。”林静说：“那我还会什么？”

这个问题，丈夫答不上来，她自己也答不上来。

她想的是“我是谁”，一个整块的、固定的“我”。可她忽略了一件事：十年来，别人眼里的她是“靠谱的成本会计”，这个“靠谱”，是她每个月的做法，加上她所在的那个财务室，一起搭出来的。做法变了，圈子变了，“靠谱”会不会变成别的东西？

这一章就从这里讲起。

◆ 二、先把方程翻成人话

S=F(D,E)，读出来是：显露等于做法和圈子的某种合成。

换成白话：你在别人眼里显露出来的样子（S，显露，也就是你显露出来的稳定模样、本事和位置），是由你做事的次序和动作（D，差异序列）和你所处的圈子（E，特征纠缠，也就是你的环境和关系网）共同合出来的。

这里的“F”不用管它怎么算，你只需要记住它的意思：不是单看哪一边，是两边一起。

很多人习惯另一种说法：我是什么样的人，是我自己的“本性”决定的。会计就是细心的，销售就是外向的，老师就是有耐心的。这种说法在日子平稳的时候够用，因为做法没变，圈子没变，样子也就一直是那个样子，看上去像是“本性”。可是当做法和圈子一起动的时候，样子就会跟着动，这时候再去问“我的本性是什么”，就像问一团正在煮的粥“你的本性是稠还是稀”，问得没有着落。

举一个小到不能再小的例子。这也是一个构想的场景。

老柴，58岁，在长沙一个老小区门口摆了二十年修鞋摊。刚摆摊的时候，路过的人叫他“修鞋的”。他的做法很简单：修完，收钱。后来他多做了几个小动作：修完的鞋，他顺手用湿布擦一遍；小区里谁家孩子脚长得快，他记在一个小本子上，下回家长来补鞋，他会说一句“这双小了，别补了，补了也穿不了俩月”，有时候这样反而少赚了一单。又过了几年，小区里的人不叫他“修鞋的”了，说“去找老柴”。同一个老柴，同一手修鞋的本事，显露出来的样子从“一个摊子”变成了“一个信得过的人”。

变的是什么？本事没变，摊位没变。变的是做法（多了擦一遍、记小本子、说实话），还有一个慢慢长出来的圈子（一个小区的口口相传）。样子是它们合出来的。

这就是第一个要带走的理解：样子不是你身上一块固定的东西，它是做法和圈子合出来的。 你可以把它当成一个可以推演的算式，而不是一个只能认命的命。

◆ 三、显露是别人看见的那一份

S读作“显露”，不叫“本事”，是有原因的。

你有一身本事，如果你的做法没有让它露出来，你的圈子也没有机会看见它，那么在圈子的世界里，这身本事就等于没有显露。反过来，你显露出来的某个样子，圈子认下了，它就变成了一个比较稳定的东西，别人会按这个样子来对待你，找你做事，给你位置。所以我们说，S是“显露的稳定态”。

回到林静。十年来，她的“靠谱”显露在哪里？显露在财务室里，显露在“每月五号以前报表一定交，数一定对”。但是，这份“靠谱”，车间的人不知道，业务的人也不知道。有一回销售部的小伙子问她：“那个客户的单子到底赚不赚钱？”她回答：“我只管算成本，赚不赚钱你们自己看。”回答得没有错，是会计的本分。可是从显露的角度看，这句回答等于在说：我的显露止步于成本表。

她那天晚上想到这件事，有一点脸红。十年里，有那么多个机会，可以让别人看见她还懂别的：她知道每种配件的料损在哪道工序最高，她知道哪个客户的单子看上去大、实际上每个月都在亏钱。这些本事一直是真的，只是没有显露。

所以，面对“如果报表归了系统，我会是什么样的人”这个问题，第一步，不是去想自己的本性，而是分清楚：我现在显露出来的，是哪一份？我有而没显露的，又是哪一份？

◆ 四、你不显露，圈子会替你填

还有一件事，林静后来才想明白：你不显露，不等于圈子对你没有印象。圈子的人要和你共事，总得给你一个说法，你自己不给，他们就按手边最省事的材料替你填。

比如，一个人九年都只交报表、不说话，圈子替他填的是“老实人，不爱说话”。这个说法不坏，可它只有一层。哪天公司要找人做一件需要沟通的新事，没有人会想到“老实人”，因为“老实人”这三个字后面没挂着任何本事。

所以林静的“靠谱”，在财务室里是一份实实在在的显露，在财务室外，却是一张空白，空白会被别人用最简单的话填上：“管账的”。管账的，这三个字，就是系统来了以后最先被问“还要不要”的三个字。

这个道理用在预案里，就是：写左端的时候，别忘了加一条“我什么都不改”的默认显露。 它往往不是你想象的“没变化”，而是圈子替你写的那一句最省事的话。把这一句写出来，比什么都更能让人动起来。

另外，显露有时差。你今天改了做法，圈子不会明天就换一副眼光看你。老柴的小本子记了一年，小区里才有人开始说“去找老柴”。所以，预案里要给自己留出“没人看见”的一段日子，不要因为头两个月没有反应，就判定这条路走不通。后面几章会讲，怎样在预案里写下“信号”，来判断一个假设到底有没有在起作用。

◆ 五、把假设放进右端，看左端长出几种

方程的用法很简单：把右边（D和E）改一个条件，看左边（S）可能长成什么。每改一个条件，就是一个假设；每个假设，写出不止一种显露。

林静第二天晚上，拿出一个笔记本，在第一页上写了一句话：“如果明年成本报表基本归系统，我会显露成什么样的人？”然后她画了三栏，写了三个假设。

假设一：报表归系统，我的做法不变，圈子不变。　做法不变，就是继续每个月核对数字，圈子不变，就是继续只在财务室里。她写左端，写着写着，发现可以写出两种相反的显露。

第一种：她显露成“系统的复核员”。系统出报表，她看异常，每天的事越来越少，因为系统越来越准。圈子对她的印象慢慢变成“系统旁边的那个人”，明年的人手安排上，这个位置最容易被问：“还需要吗？”

第二种：她显露成“系统出错时唯一找得到原因的人”。系统出报表，偶尔会出一个怪数，所有人都看不懂，只有她知道是因为去年某批物料的入库方式改过。这种显露存在，但前提是她要把“为什么”真的弄明白，并且让别人知道有事可以来问她。

同样的假设，两种左端。方程没有给她一个答案，它给她的是一张“可能的样子”的清单。

假设二：报表归系统，我把做法改了，圈子也扩了。　她写：每周固定去车间走半天，每月去业务部坐一次，听他们说订单里哪里别扭。圈子由“财务室”扩成“财务室加车间加业务”。左端：她显露成“能把数字翻成车间话和业务话的人”。她又写了一个坏的左端：如果她只是去了，没有真懂，车间的人会觉得“财务来视察”，她显露成“来挑毛病的”。

假设三：报表归系统，我的做法不变，但我换了一个圈子，去一家还没用上这类系统的小公司做账。　她写左端：在那里，她显露成“能把一套账从头搭起来的人”，比现在有分量。坏的一面：圈子小，一旦老板换想法，她没有别的地方可以去。她还写了一行小字：孩子才4岁，通勤和加班要重新算。

三个假设写完，她把笔记本翻回去看，发现一件有意思的事：没有任何一个假设里，她显露成“没用的人”。　“没用”这个词，只出现在她脑子里，没有出现在方程里。方程里出现的，是“可有可无的复核员”，这是一个具体的、有条件的、可以避开的样子。

这是第二个要带走的理解：怕，常常是因为只看见了一个左端。把左端写成几种，怕就从一团雾变成了几条路。

◆ 六、左端要写得像人话

写左端，有三条小规矩，林静一开始也没做好。

第一，写别人会怎么说你。不要写“我具备了数据分析能力”，要写“财务经理会在群里说：这个得问问林静”。显露是别人看见的，所以要用别人的话写。林静的第一稿，写的是自己的能力清单，写完觉得空，后来改成“车间主任会跟新来的统计员讲：有数字上的事找林会计”，立刻有了画面。

第二，每个假设至少写一好一坏。只写好的，那是做梦，只写坏的，那是吓自己。好和坏都要有，因为现实多半是两种混着出现，你要知道哪一部分是你能推一把的。

第三，写成一句别人能说出口的话，最多一句。写不成一句，说明你自己还没想清楚。

另外有一条提醒：左端写出来之后，不要急着选最好的那个。这一章只做一件事：把可能的显露摆出来。选哪一个、怎么走，那是后面几章的事，第9章《写出你的Plan A / B / C：职场预案卡》会把这些摆出来的东西收拢成一张卡。现在先把“可能的自己”摊开看一看。

◆ 七、同一个假设，换一个人，左端就不一样

林静第二天在食堂把笔记本里的事简单讲给小邱听。小邱听完说：“你是会计，有得写，我可怎么办，我就是个出纳。”

林静说：“那你也写一遍。同样的假设，报表归系统，你的右端是什么？”

小邱想了想。他每天的做法：收单据、对银行流水、跑银行。圈子：财务室、几家银行的柜员、供应商那边打电话来催款的人。他把这几样写下来，忽然笑了：“咦，我认识的人比你多。银行那边的小姑娘，供应商的几个会计，还有税务大厅的几个人，我都说得上话。”

同一个假设，林静的左端里，车间和业务是缺的那一块；小邱的左端里，缺的是另一块：他的圈子其实很宽，但他的做法一直是“跑腿”，没有一个动作让这个宽圈子变成他的样子。所以小邱的好左端，大概是“外面的事一问他就有数的人”，坏左端是“一个被系统省掉的跑腿岗”。

你看，同一个假设，两个人的左端完全不同，因为方程右边是各人自己的。别人的预案，你照抄不了，别人的左端，你也借用不了。能借的只有方法：把右端写清楚，改一个条件，把左端写出来。

◆ 八、圈子可以小到几个人

有人读到这里会说：我在一家小公司，总共五六个人，圈子就这么大，还扩什么？圈子（E）不等于公司的大小。林静写假设二的时候，圈子从“财务室”扩成“财务室加车间加业务”，她数了数，真正新增的不过五个人：车间主任、两位班组长、一位仓库老师傅、业务部一位跟单的。十个人以内的圈子，就足以让显露变样子。反过来也一样：圈子里哪怕只有一位真正看过你做事的人，你的样子就多了一个出口。

所以写右端的时候，别把圈子写成“行业”、“平台”这类大词，写具体的人，五个就够。写不出五个，本身就是一条信息：你的显露，现在只通过很窄的几个人往外流。

◆ 九、练习：三行填空

下面是一个你今晚就能做的小练习，十五分钟。准备一张纸，写三行。

第一行，写你现在的右端。先写做法（D）：你这半年每天、每周真正在做的三件事，写动作，不写职责。再写圈子（E）：你每天打交道的人，十个以内，写名字或者称呼。

第二行，写一个假设。只改一个条件，要具体。比如：“明年我的两项日常工作归了软件”，或者“我所在的组并进了隔壁组”，或者“我的直属领导换了人”。不要写“如果我失业”这种大而空的，太大，没法推。

第三行，写左端，至少两种：一种好的，一种坏的。每种用一句别人会说的话来写。

写完以后，问自己一句：这两句话里，有没有哪一句，是我现在做点什么就可以让它更可能出现，或者更不可能出现的？

如果有，你已经完成了一次预案的第一步。如果没有，说明这个假设改得太大了，换一个小一点的再试。

三句拷问：这样的显露站得住吗

每一次推演之后，都要过一遍“在轨、效率、吸引”，这是全书的纪律。

林静回头看假设二，问了自己三个问题。

在轨：我去车间，是真的想弄懂工序，还是只想让别人看见我去过？如果只是“露脸”，这份显露撑不住，因为别人问一句具体的就露馅。所以她给自己定了一个很笨的办法：头三次去，只带耳朵，问一个问题，“你们最怕财务来问什么”，听完回去写下来。

效率：每周半天，会不会影响月底结账？她算了一下，月初前三天不去，其余的周里挑一个半天，不会耽误。

吸引：这个样子，车间的人愿意靠近吗？她想起上个月，有个老师傅在食堂跟她说过一句“你们财务的人，从来不来我们那边”，当时她没往心里去，现在想，那其实是一扇门。

三问过完，假设二没有被推翻，反而多出了一个起手的动作。注意，这个动作不是什么高明的计策，是“带着耳朵去，问一句”。预案落地，常常就是这么朴素。

从左端倒推出明天的一个动作

方程还有一个很实用的读法：倒着读。

你先看中了左端里的某一个显露，比如“能把数字翻成车间话的人”，然后问：要让别人这样说我，我的做法里要多出什么？我的圈子里要多进来谁？这两样一补齐，右端就有了内容。

林静倒推的结果很具体。做法里要多的是：每周半天的车间走动，和一个固定的小动作，每月给车间主任交一页纸，上面只写三行，“这个月哪个工序的料损最高，比上个月多了还是少了，我猜是什么原因”。圈子里要多进来的，是车间的两位班组长和一位仓库的老师傅，因为料是从他们手里过的。

她把这两样写在笔记本的右页，左页是那句“有数字上的事找林会计”。左右两页之间，没有一个“努力提升自己”这样的空话，只有一周半天和一页纸。

倒推有一个好处：它逼你把大愿望变成小动作。“我要提升价值”，不知道从哪里下手，“每月交一页三行的纸”，周一就能做。如果倒推出来的动作，你连想都不愿意想去做，那说明这个左端不是你要的，换一个左端再倒推，不丢人，也不浪费。预案本来就是用来试的。

你是兵，不是将

最后，还要提醒一句边界。

林静推演的，全是她自己能动的东西：自己的做法，自己能走进去的圈子。她没有去推“财务经理会怎么决定”，也没有去设计“怎样让公司晚一点上系统”。因为在职场里，我们多半是兵，不是将。能推的是自己的显露，不是别人的决定。把力气用在能动的地方，预案才有用。

这也是为什么，三个假设里，林静写的都是“我的做法”和“我的圈子”，没有一个写成“如果经理决定怎样”。经理的决定，她只能当作一个已经发生的背景写进右端，然后问：在这个背景下，我能动的是什么？这样问，人会安静下来，因为问题从“别人会怎样”变成了“我能怎样”，而后一种问法，是有手可以伸的。

林静合上笔记本的时候，已经十一点了。她没有答案，但她有了一张“可能的样子”的清单，还有一个周一就能做的小动作。丈夫问她：“想明白了？”她说：“没想明白，想清楚了三种。”

带走的话

你显露成什么样，是你的做法和你的圈子一起合出来的，不是你的“本性”。怕，是因为只看见了一个左端，把它写成几种，就有路了。左端要写成别人会说的那一句话，一好一坏，各一句。

小账

本章用了：S=F(D,E)，给右端（做法、圈子）一个假设，写出左端（显露）的几种可能。

本章的一条小预言：如果你对任何一个职场假设，都只能写出唯一一种显露，而且这种显露不会因为你改变做法或换圈子而有任何不同，那么这一章的说法就错了。

第 7 章

D=F(S,E)：手里的本事遇上新处境，下一步做什么

> 这一章的问题：我有一身干了二十年的本事，现在被放到一个陌生的位置、陌生的规矩里，这身本事到底还能不能用？如果能用，下一步具体该做什么动作？

◆ 一、第一天，他把路线走反了

这是一个构想的场景。

祁成林，49岁，合肥一家连锁超市的库管员，在同一个仓库干了二十一年。同事都叫他老祁。这个仓库的货，他闭着眼睛能说出个大概：矿泉水在东墙第三排，婴儿奶粉在二楼靠窗，酱油和醋不能和洗衣液挨着放，因为有一年漏了一箱，整排货都串了味。

三月，公司把几家门店的“到家配送”集中到这个仓库来做，成立了线上订单组，原来的库管员分了一半过去。老祁被调进了这个组。组长叫岑悦，27岁，以前在门店做收银主管，说话快，手里总拿着一个手持终端。

第一天上午，岑悦把一台终端递给他：“祁师傅，咱们这边是系统派单，您跟着屏幕走就行。一张单子大概十五到二十件，三十分钟内要拣完打包。”

老祁接过终端，屏幕上一条蓝线，从仓库入口曲曲折折地画到第一个货位。他看了一眼就说：“这条路不对，你看，从这边绕过去，要多走两排。我从中间过，近。”

岑悦说：“系统是按全仓库的货位和人流算的，您先跟着走一天，看看。”

老祁没听。他按自己的路线拣货，货是拣得准，但这一单他用了四十一分钟，系统在屏幕上标了一个红色的“超时”。更糟的是，他走中间那条道的时候，正好撞上另一个拣货员在补货，两个人在窄道上让了半天。

中午吃饭，老祁一个人坐在角落。岑悦端着饭盒坐过来，没有劝他，只问了一句：“祁师傅，您说的那条近路，是什么时候开始近的？”

老祁愣了一下。他想了想说：“九年前，那时候中间没有放堆头……”

他自己把话停住了。堆头，是后来才放上去的，这条路现在并不近，只是他的脚还认九年前的路。

下午，老祁一句话没说，跟着蓝线走。到傍晚，他拣完了六单，没有一单超时。收工的时候，他站在仓库门口，没有急着走，脑子里转着一个问题：二十一年的东西，一进新规矩就成了错的，那我这身本事，难道一点用也没有了吗？

不是没用。他的困惑，恰好是这一章要拆开的东西。

◆ 二、先把方程翻成人话

D=F(S,E)，读出来是：做法等于显露和圈子的某种合成。

换成白话：你做什么、按什么次序做（D，差异序列，也就是你的做法、动作和次序），是由你现有的本事和位置（S，显露）与你所处的新环境（E，特征纠缠，也就是圈子、规矩、考核、节奏）合出来的。

注意这里和上一章是反着的。上一章问的是“我会显露成什么样”，右端放的是做法和圈子。这一章问的是“我下一步做什么”，右端放的是本事和处境，左端落在做法上。三个方程像一个转盘：你想知道哪一个，就把哪一个挪到左边，其余两个放到右边。

这一章要抓住的核心是：本事不会自己变成做法。　老祁有二十一年的库位记忆，这是S，是实实在在的本事。可是本事摆在那里，不会自己知道该怎么用。要把它变成动作，必须穿过E，也就是新处境的规矩。穿过去，本事就变成了合用的做法；穿不过去，本事就变成了拿九年前的路线去走今天的仓库。

很多人在换岗之后犯的错，就是以为“我有本事，我照原来的做法就行”。老祁上午犯的就是这个错。他的本事没错，错在他把做法也当成本事的一部分，原封不动地搬了过来。

◆ 三、新处境的规矩，是方程右边的另一半

老祁下午不说话，其实做了一件很重要的事：他在读新处境。

读什么呢？他用了一个下午，把这个组的规矩看出了三层。

第一层，谁说了算。线上订单组里，第一个说了算的是系统派单，第二个才是岑悦。在原来的仓库，是库管员说了算：货在哪、怎么放，库管说了算。现在换了，货在哪，系统有一份账，拣货员的任务是让这份账和实物对得上，而不是用脑子里那份账去替代系统的账。

第二层，看什么数。仓库原来看的是“账物相符、不丢货”，一个月盘一次点。线上订单组看的是单量、时长、准确率，天天出数，每个人的数挂在屏幕旁边。老祁觉得挂数这件事有点难堪，但他也看到，那个数是公平的，新来的小伙子也一样挂着。

第三层，节奏。原来的仓库节奏是慢的，一天有几车货到，上货、盘点、整理，中间有空档。现在是三十分钟一单，一张接一张，没有空档。

这三层，合起来就是方程右边的E。注意，E不只是“人”，还包括这些没有写出来的规矩：谁说了算，看什么数，什么节奏。你到了新岗位，第一件事不是急着露本事，是先把这三样读清楚。

读规矩有一个简单的办法，就是问自己三句话。这里谁说了算？他们天天看什么数？一天里最忙和最闲的是什么时候？问完这三句，你的右端才算写完整了。

◆ 四、把本事拆成零件

老祁那天晚上回家，吃完饭，老伴问他怎么样。他说：“我这二十年的本事，一个都用不上。”

老伴说：“那你拿个纸，一样一样写，哪样用不上，我看看。”

老祁就写。他写了一个小时，写出了六样：

熟悉货位和货的摆放；知道哪些货容易串味、压坏、过期；能一眼看出货架上的数量不对；跟供货的司机和门店的店员都熟；会搬会码，知道怎么码最稳；知道哪个货位的标签贴错了。

他写完，老伴说：“你说的用不上，我看大半都用得上啊。”

老祁看了看，自己也笑了。

这就是第一个可以动手的办法：把本事拆成零件，一个零件一个零件地放到新处境里去碰一碰。　不要把“我的本事”当成一整块去问有用没用，整块的东西，问不出答案。零件才能问。

老祁把六样对着新规矩，一样一样碰，碰出了下面这张表。

零件	在新处境里碰到什么	变成的第一个动作
熟悉货位和摆放	系统有自己的路线，我的近路已经过时	路线跟系统走，但记下系统绕路的真正原因
知道哪些货易串味、压坏	系统只知道货在哪，不知道货怕什么	每天收工前五分钟，把“该最后拣、该单独放”的货报给岑悦
一眼看出数量不对	系统账与实物对不上，会导致缺货取消订单	拣货时发现不对，当场在终端上报，不等月底盘点
跟司机、店员熟	线上订单有退货、缺货要沟通	缺货时主动给门店打电话，不让订单等着
会码，知道怎么码最稳	打包要又快又不压坏	教新来的拣货员装袋次序，重的在下，易碎的在上
标签贴错的货位	贴错一个，系统就派错一个	列出名单，找时间一次改掉

这张表里，六个零件，没有一个被扔掉，也没有一个原封不动被搬过来。每一个都经过了E的规矩，才变成了动作。有的动作改了对象（从“自己走近路”到“告诉系统哪里绕”），有的动作改了时点（从“月底盘点才报”到“发现就报”），有的动作改了听众（从只对库管主任说，到对岑悦说）。

你看出规律了吗？零件进了新处境，不变的是知道什么，变的是怎么做、对谁做、什么时候做。 这是这一章第二个要带走的理解。

◆ 五、方程的用法：固定本事，假设处境

这一章的方程，What If的用法是这样：本事在右边是已知的，处境是你要假设的那一半。给处境一个假设，写出做法。

老祁第二周，在晚上用这个办法给自己推了两个假设。

假设一：这个组的考核，主要看速度。 如果岑悦的上面，对拣货看的主要是每单时长，那么他的做法应该是：路线全部跟系统，不讨论近路；货位熟只用来“少看一眼屏幕”，也就是闭着眼睛知道下一个货位大概在哪，从而少花几秒钟找货；“报系统不知道的事”这一条，缩成最短，一句话、一个按钮，不耽误下一单。

假设二：这个组的考核，既看速度，也看准确率和取消率。 那么他的做法可以更多：记下串货的货位；盯着缺货的订单；教新人装袋次序。因为这一条考核里，他的老本事——“一眼看出不对”——正好是能直接换成数的东西。

他把这两个假设写在纸上，第二天问岑悦：“咱们这个组，现在上面看得最紧的，是速度还是准确？”

岑悦想了想说：“现在速度是第一位，不过上个月有两单因为缺货被客户投诉，准确率也开始挂上去了。”

老祁说：“好，那我先按假设一做，把速度顶住，然后慢慢往假设二走。”

注意，他没有赌哪个假设是对的。他先问，问完再选。预案不是猜，是把可能的处境摆出来，然后用一个很便宜的问题去验证哪个更接近。

◆ 六、下一步要写到动词

写做法，有一个常见的毛病：写成了态度。

比如老祁一开始在纸上写的是：“我要适应新环境，发挥自己的经验优势，积极融入团队。”这三句话，每一句都没错，每一句都没有用，因为明天早上到了仓库，你不知道第一件事该干什么。

岑悦教过他一个办法，她自己带新人的时候也用，叫“写到动词”：每一条做法，必须有动作、对象、时间。“发挥经验优势”不行，“每天收工前五分钟，把当天发现的串货货位报给岑悦”，可以。前者你无法判断今天做没做，后者你一眼就知道。

写做法还有一个要紧的东西：次序。D是差异序列，它不是一堆动作的清单，而是先后。老祁的三个动作，次序大致是这样：第一周，只跟系统，不说话，把速度顶到不超时；第二周，开始在终端上当场报数量不对；第三周起，才把“该最后拣的货”整理成一页纸交给岑悦。

为什么这样排？因为他刚来，没有信用。第一周就拿一页纸去教组长怎么做事，哪怕是对的，也会被听成“老同志不服管”。先让速度达标，让新环境看到他守规矩；有了这一点底子，再说那些系统不知道的东西，别人才听得进去。

次序错了，同样的动作，效果可以完全相反。这就是为什么方程左边写的是D，差异序列，而不是一个单一的动作。

◆ 七、同一身本事，去另一个地方，做法就不一样

为了看清方程到底在说什么，老祁的老伴出了一道题：“要是公司不是把你调到线上订单组，而是调到门店去当理货员，你那六样本事，还是那六个动作吗？”

老祁想了半天，说不是。

在门店，货架就在顾客眼前，节奏是跟着客流走的，早上开门前理货，中午人多时停手让路，傍晚补货。“一眼看出数量不对”在这里变成了“一眼看出哪个货架要空了”，动作是提前去仓库叫货；“知道哪些货易串味”变成了“生鲜和日化不上同一层”，动作是摆放；“跟店员熟”在这里不是加分项，是起点。而“系统路线”、“当场报账物不符”这些，在门店里几乎用不上。

同样的六样本事，门店里的第一周动作和线上订单组的第一周动作，几乎没有重合。这正是方程要说明的：本事是同一份，处境不同，做法就不同。　所以“我该怎么做”这个问题，从来不能脱离“我在哪儿”来回答。有些职场建议输在这里：它们给的是一个脱离处境的做法清单，听上去都对，用起来都不合脚。

这件事反过来也提醒你：如果有人问你“我该怎么做”，你的第一反应不应该是给建议，而应该是反问一句，“你现在在哪儿，那里的规矩是什么？”

◆ 八、做法试一周，看什么信号

做法写出来以后，不要等着一个月后才知道对不对。老祁的办法，是每个做法后面挂一个一周内看得到的小信号。

跟着系统走，信号是：这周有没有超时单，没有就算过关。当场报数量不对，信号是：岑悦有没有回他一个“收到”，或者系统里那个货位的账有没有被改过来。五分钟收工报告，信号是：岑悦有没有开始在早会上提他报的事。

有信号，说明这个做法在起作用，继续；一周没信号，也不要硬撑，换一个做法，或者换一种说法再试一次。信号怎么写、写到什么程度算“该换了”，第9章《写出你的Plan A / B / C：职场预案卡》会专门讲。这里先记住一点：做法不是一次定终身的，它是一个要被试的东西。你刚到新处境，对规矩的读法本来就可能有偏差，所以更要小步试、快看信号。

◆ 九、规矩看不惯，也要先读懂

老祁对屏幕旁边挂数这件事，心里一直不舒服。这里要分清两件事：读懂一条规矩，和同意这条规矩，是两回事。读懂，是你知道它在这个地方怎么运转，谁因它得益、谁因它受累；同意，是你认为它就该这样。预案只要求前一件。你可以一边觉得挂数难堪，一边把自己的数顶到不超时，两者并不矛盾。

倒是有一种做法最容易把人拖垮：不同意，就假装没读懂，用“我不适应”来替自己抗议。抗议若真要提，也该放在有了信用以后，并且换成一个对方答得了的问题。比如老祁一个月后问岑悦的，是“我刚到岗这几天的单量，能不能先不挂数”，而不是“为什么要挂数”。前一个问题岑悦当场就能答，后一个问题谁也答不了。

两个陷阱：硬套和全扔

老员工进新处境，最容易掉进两个坑，老祁差一点两个都掉了。

第一个坑，硬套。就是上午那一幕：把老做法原封不动搬到新地方。这个坑大家都知道，也比较容易避。

第二个坑，全扔。就是那天晚上的状态：“我二十年的本事一个都用不上。”这个坑比第一个更危险，因为它长得像谦虚。人在新处境里被连续否定几次，很容易把“这个做法不行”升级成“我这个人不行”。可是方程不这样读：做法是本事和处境合出来的，做法不行，意思是合的方式不对，不是本事为零。

怎么区分自己掉没掉进坑？有一个简单的检验：你现在的做法里，有没有任何一条，是只有你因为你的经历才做得出来的？如果一条也没有，你可能已经全扔了。如果每一条都和以前一模一样，你可能是硬套。健康的状态在中间：有几条是新学的，有几条是老本事换了形状。

老祁过了一个月，回头看，他的做法里，“跟着系统走”是新学的，“当场报数量不对”是老本事换了形状。两样放在一起，没有违和。

读规矩，向比你年轻的人请教

老祁学得最快的一件事，是他后来想通了：岑悦比他小二十多岁，可是新处境的规矩，岑悦比他懂。

一个干了二十年的人，向一个27岁的组长请教，在面子上有点过不去。老祁过了一个星期才开得了口。他问的第一句话是：“小岑，你们这个组，哪几件事是不能出的？”岑悦想了想，说了三件：错发、漏发、超时一小时以上。老祁把这三件记在终端壳子里面的一张小纸上。

这个请教的价值，不在于学到了三条规矩，而在于他把自己放到了“读规矩的人”的位置上，而不是“被规矩评判的人”的位置上。对新处境来说，E的最好的说明书，是已经在里面生活的人。年纪不重要，资历也不重要，谁在里头，谁就懂。

练习：三问三答

下面是你换了岗位，或者哪怕只是换了一个新领导、新流程，都能用的小练习。拿一张纸，十五分钟。

第一问，我有哪几样本事？拆成零件，写五到八样，要具体，不要写“沟通能力”，写“能把一件复杂的事讲给不懂的人听”。

第二问，新处境的规矩是什么？只写三句：谁说了算，天天看什么数，节奏怎么样。写不出来，说明你还没读够，去问一个在这里待了半年的人。

第三问，每个零件碰到规矩，变成什么动作？一个零件写一个动作，要有动词、对象、时间。写完后，给这些动作排一个次序，想一想：哪个是第一周就能做、不会得罪人的，哪个要等到有信用以后再做？

写完以后，圈出第一周的那一个动作。明天就做它。

三句拷问：这样的做法站得住吗

老祁最后也过了一遍“在轨、效率、吸引”。

在轨：他报的串货货位和标签错误，是不是真的？如果只是为了让岑悦觉得他有用，随口报几个，那就是在演。老祁的办法是，只报他亲眼确认过的，宁可少，不可假。

效率：每天五分钟，一页纸，不占拣货的时间。如果哪天忙到连五分钟都挤不出，他就缩成一句话，不让它变成负担。

吸引：这些做法让别人更愿意跟他搭伴，还是更想躲着他？一个月后，两个年轻的拣货员开始在他旁边装袋，问他“祁师傅，这个先放哪”，这是一个很好的信号。

> 带走的话
>
> 本事不会自己变成做法，要穿过新处境的规矩，才变得合用。把本事拆成零件，一个一个碰新规矩，不扔，也不原样搬。做法要写到动词，还要排次序：先守规矩，再说本事。

小账

本章用了：D=F(S,E)，固定本事，给处境一个假设，写出做法的次序。

本章的一条小预言：如果一个人把同一套本事放进两种规矩不同的新处境，两处写出来的第一周动作却完全一样，那么这一章的说法就错了。

第 8 章

E=F(D,S)：你的做法如何回写你的圈子

> 这一章的问题：别人在背后怎么说我，我能不能管？如果不能靠“会做人”，口碑和人缘到底是怎么一点一点长出来的？

◆ 一、群里的三个“吴婷吧”

这是一个构想的场景。

吴婷，31岁，杭州一家二级医院内科病区的护士，工作第九年。十一月的一个傍晚，护士长陆琴（45岁）在科室群里发了一条消息：“院里下个月要开日间病房，要从各科抽一名护士过去，要熟悉流程、会带人、脾气稳。大家有推荐的吗？”

吴婷正在换衣服准备下班，手机在储物柜里响了好几声。她拿出来一看，群里已经刷了十几条。三个人在同一分钟里回了同样的三个字：“吴婷吧。”后面又跟了一个：“我也觉得。”

她愣在那里，手里还拿着一只袜子。

她并没有去找护士长表过态，也没有在谁面前说过“我想去日间病房”。她甚至不知道日间病房这件事会来。可是这个群里，有人替她说出了她自己都没有说过的话：熟悉流程，会带人，脾气稳。

回家的地铁上，她一直在想：他们是凭什么这样说的？我不记得做过什么特别的事。

她拿出手机的备忘录，一件一件往回想。想到第四件的时候，她意识到：这几件事，没有一件值得写进年终总结。

交接班时，她会在交班本最后一行写一句“下一班进门先做的第一件事”。有人问过她为什么多写这一句，她说：“夜班到五点，脑子是糊的，有这一句，不用翻前面。”

家属问她一个她不确定的问题，她从来不编，只说：“我去问一下，十分钟后给您回话。”然后她真的在十分钟里回去，哪怕答案是“还没问到，再等一会儿”。

新来的实习生扎针失败，她不在病人面前纠正，等出了病房，在走廊里小声说一句：“刚才进病房前，你少核对了一遍手腕带，下次先对一遍再进去。”

别人借她的东西，她记在手机里，还的时候不用人催。

这些事，一件比一件小。可是这些小事，在她不知道的地方，一件一件地堆成了一个东西。这个东西，不在她身上，在别人的嘴里，在别人心里的一个位置上：吴婷，靠谱。 它先于她存在，等到有机会出现的那一天，它自己开口。

这个东西，就是这一章要讲的：口碑场，也就是你的圈子（E），是怎样被你的做法一点点改出来的。

◆ 二、先把方程翻成人话

E=F(D,S)，读出来是：圈子等于做法和显露的某种合成。

白话是：你所处的圈子、环境、关系网（E，特征纠缠），不是一块你到达以后就固定不动的背景板。它是被你的做法（D，差异序列，你做事的次序和动作）和你显露出来的样子（S，显露）一点一点改写出来的。

前两章讲的是：你的显露由做法和圈子决定，你的做法由本事和处境决定。这一章把箭头倒过来：你的做法和你的显露，反过来写进了你的圈子。这就是“回写”。

先分清圈子里有哪几块，因为每一块被改写的方式不同。简单说有三块。

技能场：别人眼里你会什么、能顶什么。你的本事被圈子知道多少，就在技能场里占多大地方。

人脉场：你认识谁，谁认识你，有事的时候谁会想到你。

口碑场：你不在的时候，别人怎么说你。这一块，最看不见，最慢，也最有分量。

吴婷在群里被推荐的那一刻，起作用的主要是口碑场。她的技能（会带人）在场里，人脉（护士长愿意听同事的推荐）在场里，但那三个人说出口的那三个字，是口碑场的出声。

本书讲的预案，主场就是这三块场，因为在职场里，你多半是兵，不是将：你改不了别人的想法，也不能给别人布局。你能做的，是把自己的做法和样子一点一点放进这三块场里，让场自己变。

◆ 三、口碑是一件一件小事堆出来的

吴婷的这几件小事，有什么共同点？我们可以替她拆一拆。

第一，小，小到每一件都不会有人表扬。表扬一件事，需要这件事被看作“成绩”，而她做的这些是“本来该这样”的事。可是恰恰因为小，才不会被怀疑动机：一件大事做给别人看，别人会问“你图什么”，一件小到没有人注意的事，谁也没法怀疑。

第二，重复。交班本上多写一句，不是一次，是九年里每一班。口碑不是一次的惊艳，而是一件事反复发生以后，别人形成了预期：吴婷交的班，不会让我下一班摸不着头脑。预期一旦形成，就是口碑的雏形。

第三，替别人省了一点东西。那句“下一班进门先做的第一件事”，省的是下一班人一分钟的翻找和一点点慌乱。十分钟回话，省的是家属的焦虑。走廊里的小声提醒，省的是实习生的面子。每一件，都是替别人省了一点什么，而且省得不声不响。

第四，不求当场的回报。这一条很关键。如果每做一件小事都要等一句“谢谢”或一个人情，这件事就变成了交换，而不是口碑的材料。吴婷从来没有想过“我这样做，将来会有回报”，她做这些，是因为她自己上夜班的时候，希望别人这样对她。

这四条合起来，就是口碑场的施工方式：小、重复、替人省一点、不急着收。

反过来看，大的、一次性的、做给别人看的动作，在口碑场里，不是没有用，而是用处很短。一场漂亮的汇报，大家记一个星期；一个人每次都把交班本写清楚，大家记九年。

◆ 四、在她不知道的地方，圈子是怎么被改写的

这里要说一个细节，因为“回写”这两个字，容易让人以为是抽象的。

群里喊“吴婷吧”的是几位同事，但真正让这三个字站得住的，是三条她自己看不见的线，每一条各有来由。

第一个是同组的小袁，25岁，工作两年。她说的理由是，有一次夜班她把一个病人的管路弄错了位置，吴婷没有当着病人说她，也没有第二天在早会上提，而是在没人的治疗室里，教了她怎么看管路的标记。小袁从那以后，遇到拿不准的事，第一个想到问吴婷。

第二个是药房的一位药师，41岁，姓宗。他跟吴婷没有私交，只是药房每天送药到病区，吴婷的交接单子写得清楚，他很少需要打电话来问。有一回，他在药房跟同事说：“内科那个吴护士的单子，我看着都舒服。”这句话，吴婷自己一辈子都不会知道，可是它存在，并且在日间病房选人的时候，以某种方式传到了陆琴的耳朵里。

第三个是一位出院的老先生的女儿。她在病区的意见簿上写过一句话：“十分钟后真的回了话。”没有写名字，护士长看到了，问是谁，大家都说是吴婷。

三条线，三个场景，没有一个是吴婷安排的。这就是口碑场的特点：它是分散的、你看不全的，别人在你看不见的地方替你说话。　你能做的，不是管住每一条路，而是让每一条路上流过去的东西，是你愿意被别人说起的。

这也是为什么“会做人”解决不了口碑。会做人，是对眼前的人好；口碑，是对不在场的人也成立。你对眼前这个人好，他回头对另一个人说你好，这是一层；你对眼前这个人好，他又在你不知道的另一个场合，因为你的某个小动作，对第三个人说你可靠，这是另一层。后一层，是靠做法的稳定，而不是靠当场的热络。

◆ 五、好口碑堆得慢，一件事也能让它漏

有一个常被说的道理：口碑堆得慢，漏起来快。这里不是统计，是推演，你可以用它给自己的预案加一个提醒。

吴婷的同科，有一位护士，叫覃红，38岁，业务很好，技术上无可挑剔。但覃红有一个小习惯：交班的时候，偶尔会漏讲一件“她觉得不重要”的事。比如某个病人晚上可能要加餐，某位家属情绪不稳，需要多留意。漏的都不是大事，但接班的人，有那么几次，是在半夜被家属叫住以后才发现的。

没有谁指责过覃红，更没有谁说她不好。可是接班的人，慢慢养成了一个习惯：接覃红的班，会多问一遍“还有别的吗”。这多问的一遍，已经是一种回写：圈子悄悄地把覃红放进了“需要再确认一遍”的格子里。

要注意，这不是覃红的人品问题。她的本事，在技能场里是顶级的，在口碑场里，却因为几次小漏，被圈子写进了一个她自己不知道的格子。这种事每天都在发生，在每一个办公室里。

所以回写这个机制，既会帮你，也会拖你。它是中性的，不管你的本意，只管你的做法，一件一件地记。你不能要求它只记好的，你只能选择把哪些做法放进去。

◆ 六、圈子的评价，反过来会推你的做法

还有一层，吴婷自己后来才看到。

她被选去日间病房，不是终点。几个月以后，她发现一个新的麻烦：既然大家都觉得她“靠谱”，一切没人愿意接的杂事，开始往她这里流。新来的实习生出问题，找她；别的科来借人，找她；有一个病人家属情绪激动，护士长说“你去说”。

这也是回写：圈子给你的标签，反过来会改写你的做法。 你被叫作“靠谱的人”，你的日子里就会多出一堆“靠谱的人该做的事”。如果你不看这一点，你会在口碑最好的时候，被压得喘不过气。

吴婷的办法，是学着在合适的时候说一句话：“这件事我可以做，但需要你帮我把另一件事交出去。”这不是推诿，是在告诉圈子，你的容量是有限的。口碑一旦建立起来，你就有了一点点说“不”的底气，因为人们愿意相信你说的“不”，也是有理由的。

这一点，在第3章《回写剧烈：你的做法、处境、样子互相改写》里有更完整的讲法。这里只记一句：圈子被你改写，你也会被圈子改写，两头都在动，所以预案要定期回头看。

◆ 七、小事没人经手，就进不了口碑

有人读到这里会泄气：我也天天做小事，怎么没人说我？这里有一个吴婷没有细说的条件：她的小事，件件都经过别人的手。交班本，是下一班的人翻的；回话，是家属等着的；意见簿，是护士长会看的。小事要变成口碑，中间得有一条“别人经手”的通道。如果你默默把活做好，却没有任何一个人会因此碰到你的结果，圈子里就没有地方可以存下这件事。

办法不复杂：让结果多经几个人的手。把核对过的表格附上一句“已核对到哪一步”；把办完的事在群里补一句“这件事已办完，后续看某某”。这不是表功，是留痕。表功说的是“我做了多少”，留痕说的是“事情到了哪一步”，前者让人觉得你在要什么，后者让人觉得接手省事。

◆ 八、三块场，是三种不同的施工

既然圈子有三块，那么改写它们的做法也不完全一样，混在一起用，常常白费力气。

技能场靠“让人看见你做成过”。你会什么，光说没有用，要有一件被人亲眼看见的活儿。吴婷的技能场，是靠那几次带新人、处理难缠家属的经历撑起来的，每一次都有旁人在场。

人脉场靠“连”。你认识一个人，不等于这个人在需要的时候想到你。吴婷和药师宗并没有私交，但他们之间有一条线：每天一张清楚的交接单。线不需要粗，需要的是天天有东西从上面流过。

口碑场靠“积”。这一块急不得，也绕不过，只能一件一件地积。你想在技能场里一夜露头，可能做得到，一场漂亮的演示就够了；你想在口碑场里一夜立住，几乎做不到，因为口碑要等别人在你不在的时候说话。

所以，如果你现在最缺的是技能场，别花时间去“经营人脉”；如果你现在最缺的是口碑，别指望靠一次亮相补回来。先想清楚缺哪一块，再决定用哪一种施工。

还有一点，常有人问：我要是换了圈子，之前攒的口碑怎么办？答案是：一部分跟着人走，比如你在旧圈子里认识的人，会在新圈子里提起你；大部分要重新积，因为口碑是长在具体的人和具体的事上的。所以换圈子之前，要给自己留好心理账：头三个月，你多半是个“没有口碑的人”，这是正常的，不是你做错了什么。

◆ 九、方程的用法：假设你的做法，写出圈子的可能

好，回到预案本身。E=F(D,S)怎么用？

方程的右端是你的做法和你的显露，左端是你的圈子。你可以给右端一个假设，问圈子的变化。

吴婷在日间病房稳定下来以后，给自己做过一次推演。

假设：接下来三个月，我每周多做一件事——给日间病房的流程，每周写一页“这周最容易出的错”，贴在护士站。 她写左端：

好的一种：三个月后，同事们习惯了翻那一页纸，日间病房出错的次数少了，护士长会把这页纸拿去给新来的人看。圈子里的口碑场多了一块：她是“把经验写下来的人”。

坏的一种：同事们觉得她“又在教训人”，纸贴在那里没人看，她自己花了时间，反倒成了“爱管事的”。

她把这两种写下来以后，问自己：怎么让第二种更不容易发生？她想到两个小动作：纸上只写事，不写人，不点谁的名；每周请一位同事补一条她自己遇到的“最容易出的错”，让这页纸成为大家的，而不是她一个人的。

你看，这又是一次预案：先假设右端，写出左端的几种，再回头想怎么推一把。她改的不是同事的想法，是自己放进去的东西。

练习：一周回写账本

下面这个练习，要做一周。每天只需要三分钟。

拿一个小本子，或者手机备忘录，每天晚上写一行，分三小段：

第一段，今天我做了哪一件小事。要求：小，十分钟以内，不是为了让谁看见。比如：把开会的结论发到群里；帮新同事找到一份旧文件；回复一个别人问了一天的问题。

第二段，谁知道了。可以是当面看到的，也可以是你推测会知道的。写人名或称呼。

第三段，圈子有什么反应。这一栏，当天可能是空的，没有关系。留着，过几天再补。可能是别人下次主动找你，可能是别人换了一种口气说话，也可能是什么都没有。

一周以后，把七行从头到尾看一遍，问三个问题：哪一类小事，圈子的反应最多？哪一类小事，我做了也没有任何反应？有没有哪件我“做了但有点不情愿”的事，反应反而特别大？

这三个问题的答案，就是你的口碑场的“施工图”。每个人的圈子不一样，有的圈子重视回复速度，有的圈子重视交代清楚，有的圈子重视在场感。你得自己测，不能抄吴婷的那几件。

注意，这个练习不是教你“为了口碑去做小事”。它只是让你看见，你已经在做的事，是怎样进入圈子的。

怎么知道自己被写进了哪个格子

口碑场既然在别人嘴里，你怎么知道自己在里面是什么样？总不能去问“你们背后怎么说我”。

吴婷有一个办法，是后来学来的。她找一位信得过的、在不同位置上的同事，隔几个月问一句很轻的话：“要是有新来的人问你，找我办事会是什么样，你会怎么说？”

这个问法的好处，是把“评价你”换成了“介绍你”。人们回答评价的时候，会客气、会躲；回答介绍的时候，会说真话，因为这是在帮另一个人做决定。

她问过三个人。第一个说：“你交的东西不用再核对。”第二个说：“你很稳，不过有时候不太主动提要求。”第三个说：“你回得很快。”

三句话，一句是被她的小事写进去的，一句是她没留意的短处，一句是她自己想不到的特点。她把“不太主动提要求”那一句抄在备忘录里，没有立刻改，只是记下来，下一个月注意了几次，在一件该开口的事上开了口。

这个办法人人可用，要注意两点：一是选的人要不同，同一个小圈子里的三个人说的话会重合，没有新信息；二是别当场辩解。人家说了，你就记下来，哪怕你觉得不全对，那也是圈子里真实存在的一种说法，是你的左端的一部分。

三句拷问：这样的做法站得住吗

口碑最容易走偏。最大的偏是：把小事做成表演。

所以过三问。

在轨：这件小事，如果没有人看见，我也愿意做吗？吴婷的检验很简单：夜班凌晨四点，周围没有别人，交班本上那一句她写不写。写，说明在轨；不写，说明那一句只是做给人看的。

效率：这件小事是否把我自己压垮？十分钟之内的，才叫小事。如果一件“小事”每天要花一小时，它就已经不是口碑的材料，是你的额外负担，一旦疲惫，它还会反咬你一口。

吸引：这件事是否让人更愿意靠近我，而不是更怕我、躲我？走廊里小声说话，和在早会上指出，同样是教实习生，效果完全不同。吸引，说的是这个：同样的内容，换一个方式，别人愿不愿意接。

三问过完，口碑就不是算计，而是一种做事的方式。靠算计堆起来的口碑，将来在第30章《算计赢的是一次，口碑输的是一生》里会讲，它是怎样塌的。

> **带走的话**
>
> 口碑不是会做人，是小事一件一件、重复地、替别人省一点，堆出来的。圈子在记你的做法，不管你的本意，所以要选，把哪些做法放进去。口碑越好，别人越会往你身上压事，要学会在合适的时候说一句“可以，但要换一个”。

小账

本章用了：E=F(D,S)，给右端（做法、显露）一个假设，写出左端（圈子）的几种变化。

本章的一条小预言：如果一个人连续三个月，每周都稳定地在同一个圈子里做同一类替别人省事的小事，而圈子里没有任何一个人对他的称呼、请求或口气发生变化，那么这一章的说法就错了。

第 9 章

写出你的Plan A / B / C：职场预案卡

> 这一章的问题：前面几章教我写了各种“如果”，纸上已经一堆零散的假设和猜想，怎么把它们收成一张能放在抽屉里、三个月后拿出来对着改的东西？

◆ 一、周六晚上，一张被撕了三次的纸

这是一个构想的场景。

林静，就是第6章里那位长沙的成本会计，34岁。又过了一个多月，财务经理在例会上说，月报由系统出这件事试运行下来还算顺，定了：明年三月起，成本月报由系统出，会计只看异常。这一回，没有人再窃窃私语，大家都接受了。

那个周六晚上，孩子睡了，林静坐在餐桌边，面前摆着三样东西：笔记本，里面写着三个假设和各自的左端；一沓便利贴，是她这一个月陆陆续续想到的“要不要试一下”；还有手机，里面存着两个以前同行的微信。

丈夫端着一杯水路过，看了一眼桌子，说：“你这像考试复习资料。”

“是啊，”林静说，“可我不知道怎么收。写得太散，一看就乱，看了反而更慌。”

她试着把所有内容写成一张“明年计划”。写到第二行就卡住了：计划要有一个目标，可是她现在最不确定的就是目标。她把纸撕了。第二次，她写成了“如果这样那样”的一长串，写了一页半，没有一个动作，她又撕了。第三次，她写成了“每天做什么”的时间表，写完发现，这是在假装一切已经确定，她第三次撕了。

撕完第三次，她坐了一会儿，想起第6章她自己画的那三栏。三栏不够，缺了点什么：缺的是“然后呢”。假设写了，显露写了，然后什么时候动、看什么、什么时候换，一概没有。

她那天夜里用了一个半小时，才把三张纸收成了一张卡。这一章要讲的，就是这张卡。

◆ 二、预案卡和计划，差在哪里

先说清楚，预案卡不是计划。

计划是总结过去、指导未来：我看过去怎么样，就推未来该怎么样，路只有一条，写成时间表，照着走。计划适合世界稳定的时候。世界稳定时，过去的规律还管用，一条路走到底，效率最高。

预案是反过来的：先发生一个假设，再使用，再验证和修改。它不赌哪一条路对，而是同时备下几个“如果”，每一个“如果”后面，有起手的动作、有看的信号、有换路的条件。它适合世界在动的时候，也就是回写剧烈的时候。

所以一张预案卡，至少要有三案。这里的三案，不是“好、中、差”三档，而是三种不同的世界：

Plan A，是你认为最可能发生的那个世界；Plan B，是A不成立之后最可能出现的那个世界，常常是更坏的或者更陌生的那个；Plan C，是你原来的位置整个保不住时，你往哪里去。

为什么是三案，不是一案，也不是十案？一案是赌；十案是没有选择的借口，你一个也做不下去。三案够用：它逼你想到“A不成立怎么办”，又逼你想到“整个位置没了怎么办”，同时，三案的动作你勉强还能同时记在脑子里。

◆ 三、三案的假设，从哪里挑

很多人卡在第一步：三个假设，从哪里来？

有一个不费脑子的办法，是顺着“右边变了几样”来挑。回头看前三章，右端无非三种变化：你的显露变了（本事过时，或者新本事出现），你的做法变了（岗位被改写，流程换了），你的圈子变了（领导换人，部门合并，公司变天）。

所以，Plan A可以挑最可能的那一种变化，通常是已经有风声的那一件；Plan B挑A之后最容易接着发生的变化，比如风声变成了定编；Plan C挑“变化最大的那一种”，也就是你整个位置没了。三案不必凑成好中差，只要一个比一个离你现在的位置更远。

挑假设时，别在“哪个最准”上花时间。你猜不准，谁也猜不准。花时间的地方，应该是“这个假设写得够不够具体，能不能让我往下推”。一个不准但具体的假设，比一个准但含糊的假设有用得多，因为不准的部分，会在信号栏里很快暴露出来，你得到了一次修改的机会，含糊的假设，连被推翻的机会都没有。

◆ 四、五栏，各填什么

每一案，填五栏：假设、显露、起手、信号、换案点。 这五栏，前两栏对应前三章的三方程，后三栏中，起手在第三编《How If——职场的六路径》里逐条深讲，信号和换案点则贯穿后面各章的预案卡，先在这里用起来。

假设。 一句话，写右边的条件，要具体，要有时间，要别人能核对。“形势可能不好”不是假设，“明年三月起，成本月报由系统出，财务室人数不变”是。假设不是预言，你不用相信它会发生，只需要它足够具体，能让你推下去。

显露。 写左边，也就是在这个假设下，你可能显露成什么样的人。第6章教过：写别人会说的话，一好一坏，各一句。

起手。 你从哪一头动手，第一周做什么。这一栏要写到动词、对象、时间。你还要说明，这是从哪一维起手的：先拿显露起手，还是先拿做法起手，还是先换圈子。六种起手次序，本书第三编《How If——职场的六路径》会逐条讲，这里先

借用最简单的三个俗名：先动手（先做一件事，做出作品，再立样子，再进圈子），先亮样子（先把本事亮出来，让圈子看见，再倒逼做法），先试水（先试着做，在新圈子里试，最后长成新样子）。

信号。　　你怎么知道这一案在起作用？写看得见、数得出的东西，最好带日期。不能写“我感觉领导对我态度变了”，要写“一月底之前，领导至少一次在会上点我的名字问车间的事”。

换案点。　出现什么情况，你就放下这一案，换到下一案。这一栏必须在你还冷静的时候写，写好以后不要在慌乱中改。

这五栏像一条小链子：假设是起点，显露是想要的或怕的结果，起手是第一步，信号是路上的路标，换案点是岔路口的牌子。

◆ 五、一张完整的样例

下面是林静那天夜里收成的卡。我完整地抄在这里，你可以对着格式抄，但内容要换成你自己的。

林静的情况：长沙，成本会计，34岁，在这家制造企业十年；已婚，孩子4岁，丈夫在本地上班，孩子的接送她和丈夫轮流；她的限制是，晚上八点以后不能加班，周末只能有半天。

Plan A：系统如期上线，我留在原岗。

假设：明年三月起，成本月报由系统出，会计只看异常；财务室人数维持不变；我的岗位名称不变，但日常工作量大约减少一半。

显露：好的一种，车间主任和销售部会说“有数字上的事找林会计”，她成为能把成本翻成车间话和业务话的人；坏的一种，财务经理在排下一年的事情时说“系统旁边留一个人复核就够了”，她显露成系统旁边的那个人。

起手：先动手。从明年一月开始，每周固定半天（周四下午）去车间，头三次只带耳朵，问一句“你们最怕财务来问什么”，回来写在本子上；每月第一周的周一，给车间主任和销售部各交一页纸，只写三行：这个月哪个工序的料损最高，比上月多了还是少了，我猜是什么原因。纸上不写任何人名。

信号：一月底以前，我至少收到过一次车间或销售主动的提问；二月底以前，车间主任至少一次在会上用到我那页纸上的数字；三月系统上线后的第一个月，财务经理在例会上至少一次问我车间的事。

换案点：到三月底，如果车间和销售没有一个人主动找过我问数字，说明这条路在这个圈子里走不通，转Plan B。另外，只要听到“财务室要重新定编”这样的明确说法，不用等到三月底，立刻转Plan B。

Plan B：系统上线后，财务室缩编，我的位置不稳。

假设：明年六月前后，财务室因为系统上线重新定编，六个人缩到四个人左右。这只是一个要备着的假设，不是我听到的消息。

显露：好的一种，被留下来的四个人里，有我，财务经理会说“成本这块还是她懂业务”；坏的一种，我被调到我不熟的岗位，或者名单上没有我。

起手：先亮样子。四月开始，把Plan A里积累的车间料损记录整理成一份四页以内的材料，标题只写事实，比如“近三个月A线和C线的料损变化及可能原因”，先给直属主管看，征得同意后，在月度例会上用十分钟讲一次。材料里写明数据来源，只用我职责范围内能看到的数据，不带任何不该外传的内容。同时，每周日晚上花半小时，把我这十年做过的成本核算流程，用自己的话写成一份通用的操作手册，不涉及公司内部数据，只写方法。

信号：四月底之前，主管看过这份材料，并给出意见；五月底之前，财务经理在非财务部门的会议上提到我这份材料，或者让我参加业务例会；六月之前，财务室内部有人透露定编的消息，不论好坏。

换案点：只要收到调岗或者不再保留我岗位的明确通知，立刻转Plan C。如果到六月底，定编结果出来，我留下来了，回Plan A，并把手册继续写完，留作备用。

Plan C：我在这家公司的位置保不住，要换去别处。

假设：明年下半年，我不得不离开现在的岗位，需要去另一家公司。我的限制是：通勤单程不超过四十五分钟，不能长期出差，孩子上小学以前不接受需要频繁加班的岗位。

显露：好的一种，一家用不上这类系统的中小企业会说“她能把一套成本核算从头搭起来”；坏的一种，在新圈子里我从零开始，没有人知道我做过什么，前三个月我显露成“一个来试用的新人”。

起手：先试水。从明年二月起，每个月和一位以前的同行吃一顿饭，问两个问题：你们现在成本这块怎么做，你们缺不缺懂得从头搭账的人。同时，每月在手机里更新一份简历，只更新事实，不夸大。试水期间只用自己的时间联络，不占上班时间，不带走公司的任何资料；没有确定的面谈之前，不必对公司里的人说起。

信号：连续三个月里，有至少一位同行主动说“我们这边有个位置你可以看看”；或者收到至少一次面谈邀请。

换案点：如果到明年七月，一次面谈邀请也没有，说明外面的路还没打开，不必着急，把力气放回Plan A和B，继续做。如果收到合适的邀请，且通勤、加班都符合我的限制，才启动正式面谈；不合适就不去，不为了“有一个出路”而随便接一个。

林静把这三张卡誊在一张A4纸的正反两面，折成四折，夹在笔记本最后一页。那天夜里是十一点四十，她关了灯。

◆ 六、怎么读这张样例

这张卡值得多看几遍，因为里面有几处不太显眼的设计。

第一，三案是连着的，不是并排的。A的换案点指向B，B的换案点指向C，C的换案点又指回A和B。它们像三间相通的屋子，有门。你不是在三个互不相干的计划里选一个，而是在一个会动的局面里，随时知道自己在哪一间，下一步门在哪里。

第二，起手栏里没有一句“努力”。 每一条都能判断做没做：周四下午去车间，每月第一周交一页纸，四月给主管看材料，每月吃一顿饭。没有“提升自己”、“加强沟通”。如果你回头看自己的卡，发现起手栏里的话，到了周一早上你仍然不知道该做什么，那就要重写。

第三，信号都带日期、带主语。 “一月底以前，我至少收到过一次车间或销售主动的提问”，日期是一月底，主语是我，事件是别人主动提问。到了一月底，你对着看，一个字就能判断：有，还是没有。有，说明这条路在动；没有，也不要自责，这个“没有”本身就是信息。

第四，换案点写了两种：时间到了，或者事情来了。 时间到了，是防止你永远拖下去，事情来了，是防止你死守时间表。两种都要写，缺了哪一种，预案都会漏。

第五，林静把自己的限制写进了卡里。 孩子、通勤、加班，这些不是预案之外的“生活”，它们是方程右边E的一部分，是你真实的处境。不写进去，预案就是别人的预案，你照着做，三个星期就做不下去。

第六，守在轨。 看一看：车间那页纸，不点人名，只写事实；材料只用自己职责范围内的数据；试水只用自己的时间、不带公司资料；不合适的邀请不去。这几处，没有一处是计谋，全是“可以大声说出来也不尴尬”的做法。如果你的卡里，有哪一条，你说不出口、或者自己并不真做得到，那就要回头问一问：它在轨吗？

◆ 七、常见的六种写偏

填卡填久了，大家会掉进同样的几个坑。六个，列在这里，可以对着自己的卡检查一遍。

一，假设写成了心情。　　“我觉得会越来越难”，不是假设。改成：“明年内，我所在的部门有一半以上的同类岗位会被合并”，再往下推。

二，只写A。　只写A，其实就是计划。B和C写不出来，往往是因为你不愿意想，不愿意想的地方，正是最需要预案的地方。

三，显露只写好的。　只写好的是做梦，只写坏的是吓自己。一好一坏，各一句，缺一不可。

四，起手写成愿望。　“提高自己的专业能力”，改成：“每周三晚上读一份行业报告，周末写五行笔记”。

五，信号写成感觉。　“感觉领导对我不一样了”，改成：“本月领导有几次直接在会上叫我的名字”。能数，才能看。

六，换案点写成“到时候再说”。　到时候你就慌了，你会为已经投入的时间和精力找一百个理由继续，这是人之常情。所以要在冷静的时候替慌乱的自己做决定，写下来，像写给别人的一张便条。

◆ 八、没有风声的时候，写什么

还有人问：我这里一切正常，没有任何风声，卡上的假设写什么？有一个办法：不写“会发生什么”，写“我最不愿意发生什么”。问自己三句。如果明年我的直属领导走了，我手里哪件事没人接得住？如果我现在的主要客户、主要工序或主要工具忽然没了，我靠什么吃饭？如果我连着两个月不在岗，同事会不会发现，我的工作根本没有交接的办法？

这三句问出来的，通常就是一个具体的、有时间的假设。它不是预言，只是借一个坏情形，把平时看不见的依赖照出来。林静的Plan A，其实也是这样来的：风声是她听到的，可她真正怕的，是十年来只有她一个人懂的那些损耗系数，没有人接得住。

◆ 九、卡写完之后：每月十五分钟

卡不是写完就放着的。预案是“先发生、后使用、再验证和修改”，写卡只是第一步，使用和验证要靠复盘。

林静给自己定了一条规矩：每个月第一个周日的晚上，孩子睡了以后，拿出卡，只做三件事，十五分钟。

第一件，对着信号栏，一条一条打钩：出现了，没出现，还没到日子。

第二件，对着换案点看：有没有哪一条已经触发。触发了，就按卡上写的换，不再讨论。

第三件，问一句：这个月有没有新发生的事，让我的某个假设需要改？如果有，改，并在旁边写上日期。

不用多。三件事，十五分钟。卡越用越旧，边角被改得密密麻麻，这才是一张好卡。一张三年不变、干干净净的卡，多半是没有被用过。

练习：写你的第一张卡

下面这个练习，大概四十分钟。不要求一次写完三案，第一次只写Plan A。

第一步，选一个假设。想一想你最近最担心的一件职场的事：岗位变动、领导换人、部门合并、技能过时……选一个，写成一句有时间的话：什么时候、发生什么、对我的影响大概是什么。

第二步，填五栏。照着下面的格式，一栏一栏填：

Plan A 假设： 显露（好的一种）： 显露（坏的一种）： 起手（先动手、先亮样子、先试水，选一个，写第一周的动作）： 信号（三条，带日期）： 换案点（时间到了怎么办，事情来了怎么办）：

第三步，过三问。在轨：假设是不是落在地上，这些做法我真做得到、也说得出口吗？效率：每周要花我多少时间，我的生活顶不顶得住？吸引：这样做，人们更愿意靠近我，还是更想躲着我？有一问答不上来，就回头改。

第四步，定日子。在日历上标出下一个月的第一个周日。到那天，拿出来，复盘十五分钟。

做完这四步，你就有了一张真正的预案卡，哪怕只有一案。B和C可以过几天再写，每写一案，卡会更厚实一点。

三句拷问：整张卡站得住吗

最后，再把整张卡放回“在轨、效率、吸引”里过一遍，这是每一章的纪律，卡尤其需要。

在轨：卡里的每一个动作，是不是都有真实的东西撑着？林静在卡里写的“整理料损材料”，她真的整理过；写的“通用手册”，她真的写；没有一条是为了“看上去有准备”。

效率：三案加起来，每周占用的时间，你的生活扛得住吗？林静算过：A每周半天，B每周半小时，C每月一顿饭，合起来在她的限制里。如果加起来每周超过你能承受的，砍，宁可少做，不可做不下去。

吸引：这张卡的做法，会不会让周围的人更靠近你？如果它让你越来越像一个“只算自己”的人，那么哪怕每条都能执行，这张卡也有问题。林静的卡里，车间那页纸，是给别人用的东西，不是只给自己攒筹码，这是她留意过的。

三问过完，卡才算写完。

带走的话

预案卡不是计划：三案、五栏，假设、显露、起手、信号、换案点，缺一栏就漏一块。信号要能数，换案点要提前写，在冷静的时候替慌乱的自己做决定。每月十五分钟，对着卡打钩、换案、改假设，卡越旧越好用。

小账

本章用了：三方程合用的第一层预案，给方程右端一个假设，写出左端的几种显露，再加上起手、信号、换案点；起手借用了三条六路径的俗名（先动手、先亮样子、先试水）。

本章的一条小预言：如果一个人把五栏都写得可核对，三个月后复盘时，仍然说不清信号栏里哪一条出现了、哪一条没有出现，那么这一章的说法就错了。

第 10 章

三方程同时动：一份预案的完整推演

> 这一章的问题：前面三章，我们一个方程一个方程地练。可是真到了事情临头，三个方程是同时在动的：你的样子在变，你的做法在变，你的圈子也在变。一份像样的预案，到底怎样把三个方程放在一起推演？

◆ 开场：一张写在作业本背面的纸

（这是一个构想的场景，学校、区和人物都是虚构的，不指任何真实的学校布局调整。）

赵姐，四十七岁，武汉一所区属小学的语文老师，教龄二十五年，带三年级两个班里的一个。十月的一个周四，教研会开到一半，校长把投影关了，说了一句大家都听得懂、但谁也不愿先接的话：区里在研究这一片的学校布局，这几年适龄的孩子一年比一年少，咱们学校今年三年级比前年少了一个班，明年一年级恐怕又少一个，将来跟隔壁那所小学合并，不是没有可能。校长补了一句：“现在没有任何决定，我只是不想让大家从别处听说。”

散会的时候，办公室里很安静。同组的小罗，才二十八岁，小声说：“赵姐，要是真并了，咱们是不是得有人走？”赵姐笑了一下，说：“别瞎猜。”可她那天回家，晚饭后把女儿的一本旧作业本翻过来，在背面写了三行字：

“如果并校，我在哪个班？” “如果语文老师多出来，先动谁？” “如果我不教书了，我还会什么？”

写完她自己也笑了：三个问题，问的其实是同一件事，只是每个问法都把另外两件事藏起来了。她把笔放下，想起去年一位老同事说过一句话：“别等通知，通知一来，选择就只剩一个了。”

那天晚上她没有睡好。第二天，她把背面的三行字，改成了一份真正的预案。这一章，就是那份预案是怎样一步一步推出来的。

◆ 一、先把那一句话，拆成三个“如果”

赵姐的第一个动作，不是想办法，而是把校长那句话里的三种变化分开。

“学校可能合并”，表面上是一件事，其实是三件事挤在一起。第一件是圈子变了（E）：同事、领导、家长、班级，都可能重新排一遍。第二件是她每天做的事可能变了（D）：教哪个年级，带几个班，要不要接手别人留下的班，要不要参加合并后的新教研组。第三件是她显露出来的样子可能变了（S）：原来她是“三年级赵老师，作文教得好”，合并之后，到了新的名单上，她可能只是“四十七岁、语文、有职称”。

这三件事不是一前一后，是互相拉扯着一起来。所以她在纸上画了一个很朴素的三栏：

左边写“圈子”，中间写“做法”，右边写“样子”。然后她给自己定了一条规矩：每一套预案，三栏都必须填满，缺一栏就不算预案，只算愿望。

她还定了第二条规矩：只写“如果……”，不写“我觉得会……”。校长没有说会合并，她就不能替校长决定会合并。她只是在假设：右端先给一个“如果”，看左端有几种显露。这就是前面说过的方法，把圈子、做法、样子三个方程放在一起用。

她的“如果”有三个，各配一套预案。

◆ 二、Plan A：留下来，在新学校里站稳

第一个假设最朴素：如果两校合并，我留在合并后的学校，继续教语文。

三栏怎么写？她一栏一栏来，而且每写一栏，就回头看另外两栏有没有被牵动。

先写圈子（E）。合并后的学校，老师一下子多出一批，一部分是自己学校的老熟人，一部分是隔壁学校的陌生人。年级组要重新分，组长要重新选，家长群要重新合。她写下一句：“新环境里，没人知道我作文教得好，他们只知道我年纪最大的那几个之一。”

再写样子（S）。“作文教得好”这件事，在她自己学校，是几十个家长、十几年毕业生口口相传的。可是到了新学校，这份名声不会跟着她走，它是挂在原来那个圈子上的。这个发现让她出了一身汗：以为是自己的本事，其实有一半是原来圈子给的。她把这一栏改成：“我的样子，需要在新圈子里重新被看见。”

最后写做法（D）。那么她要主动做什么，让样子重新被看见？她想到的不是找校长表态，而是一件具体的、能被新同事看到的事。她这些年一直在做一件小事：每学期让学生把自己写的一篇作文贴在教室后墙，叫“墙上的作文”，家长来开会时站在墙前看，常常看着看着就红了眼睛。这件事不需要谁批准，也不需要什么钱，换到新学校也能做。

她把 Plan A 的核心一句话写下来：“合并后第一个月，不去争位置，只在教室后墙把‘墙上的作文’做起来，让新同事和新家长自己走过来看。”

这套预案里，三个方程是怎么同时动的？她用箭头画给自己看：做“墙上的作文”（做法 D），会让她在新学校显露出一种样子（S）；这个样子被新同事和家长看见，又会改变她所在的圈子（E）：有人愿意来问她怎么做，有人愿意把难带的孩子交给她；圈子变了，又反过来改变她下一步能做什么。一个箭头画完，另外两个箭头自己就长出来了。这就是回写：做法改了样子，样子改了圈子，圈子又改了做法。

写到这里，她给 Plan A 加了一条“触发信号”：如果合并后三个月，没有一位新同事、一位新家长主动来问“这墙上的作文是怎么回事”，说明这条路走不通，要转入 Plan B。

赵姐把这套预案讲给小罗听，是在食堂的角落里。小罗听完，皱着眉头说：“赵姐，这也太慢了吧？合并了人家都在抢组长，你在教室后墙贴作文？”

赵姐说：“抢组长，是把自己放进别人的名单里。贴作文，是让别人把名单往我这里写。”

小罗说：“可万一没人看呢？”

“所以我写了三个月的信号。”赵姐把作业本推过去，“三个月没人来问，我就认，换路。我不是说这条路一定对，我是说，我给它定了一个能认错的日子。”

小罗看了很久，说：“您这个‘认错的日子’，我头一次听说。”赵姐笑：“我也是刚学的。以前做事，只想着怎么对，从来没想过怎么错得便宜一点。”

这一段对话里有个小东西值得留意：预案的一半力气，花在“怎样输得便宜”上。一个没有认错日期的做法，输的时候往往输得很贵，因为人会在原地死撑，直到别人替你做决定。

◆ 三、Plan B：圈子换掉，去还在长的地方

第二个假设有点狠，是赵姐不太愿意写的：如果合并之后，语文老师确实多出来，而我是被“分流”的那一个。

她当时的第一反应是：不会轮到我。可是她立刻提醒自己：预案不是用来安慰人的，预案是用来在“万一”里留一条路的。于是她硬着头皮写。

圈子（E）这一栏，她写：“人多出来，就有人要去别的学校。这一片孩子在减少，但城里另外几片新小区，孩子在增加，那边的学校在新建教学楼，缺老师。”这一句她是从一位在新区学校的大学同学那里听来的，她特地写上“听来的，待核实”，因为她给自己立的规矩是不把听说当事实。

样子（S）这一栏，她写：“到了新学校，我是‘从老学校过来的’。这个标签有好有坏，好的是资历，坏的是别人会以为我是被挤出来的。”

做法（D）这一栏，她写：“要想被当成‘主动来的’，而不是‘被送来的’，就得在被安排之前，先自己去看一看。”于是 Plan B 的核心一句话是：“现在就利用一次周末，去那位同学所在的新学校听一节课，认识一两位老师，问问他们缺什么。不表态，不递申请，只看。”

这套预案的特点是：它不指望合并的结果是好的，它只指望自己在结果出来之前，已经多了一个能去的地方。这是预案和计划的第一个区别：计划要一个正确的方向；预案要多几条能走的路。

她给 Plan B 的触发信号写得很具体：如果学期末前，学校出了分流名单的传闻，而她还没有去过那所新学校，那就是自己拖了，要在两周内补上这一步。

◆ 四、Plan C：不管学校怎样，给自己留一个自己的“摊子”

第三个假设，赵姐是最后才写的，也是写得最慢的：如果学校怎样我都不能指望，那我手里有什么，是离开了任何一所学校也还能用的？

圈子（E）这一栏，她想了很久，写下的是：“我自己的圈子，不是学校，是这二十几年教过的孩子的家长。”她吓了一跳：这个圈子从来没被她当过圈子。

样子（S）这一栏：“别人眼里我是‘老师’。离开学校，我是什么？我是一个知道三年级孩子怎样从‘不会写’到‘敢写’的人。”这一句她写完停了很久。

做法（D）这一栏：她不要立刻辞职，也不要立刻开班收费，只想先做一件小事：每个月第一个周六上午，在小区的活动室，免费带五六个孩子写一次作文，家长在旁边听。一年下来，她会知道：自己的这套教法，离开了这间教室，别的孩子也接得住吗？家长愿不愿意为它付出时间，甚至以后付出钱？

这就是后面几章会反复说的“从岗位上的人，到有自己摊子的人”的第一步。她没有给自己加任何宏大的名字，只写了一句：“先做五个孩子的，不做五百个孩子的。”在职老师能不能在外面带班，各地各校的规定不一样，她打算先翻一遍自己学校的规定、问清楚再动手，这一步她没有省。

她把这个想法讲给一位老家长听。那位家长的孩子早已读了初中，当年是赵姐班上写作最吃力的一个。赵姐试探着问：“要是我以后在外面带一个小班，你觉得，家长会来吗？”

老家长想了想，说：“赵老师，我不知道别人，我是会让我外甥女去的。你知道为什么吗？我家孩子那时候怕写作文，你从来没说他写得不好，你只说‘这句话，是你自己的’。”

赵姐没有再问。她回家以后，把“这句话，是你自己的”这八个字写在了 Plan C 的最上面。她意识到，C 的第一批货，不是什么课程，是一句只有她会说、别人又听得懂的话。能把一句话讲清楚的人，才有资格谈摊子。

这是 Plan C 的第一次被圈子“回写”：她本来是想着要做出什么，圈子先告诉她，她已经有什么。

赵姐的这三套预案，看起来像三个方向，其实它们共用同一份材料：Plan A 里的“墙上的作文”，是 Plan B 到新学校时的敲门砖，也是 Plan C 里每个月周六活动的教学样本。同一件小事，在三套预案里分别当作“新圈子里的第一次亮相”、“换圈子之前的敲门砖”、“自己摊子的第一批货”。她后来对女儿说：“我本来以为得写三份计划，结果发现是一份预案，写了三种走法。”

◆ 五、三套预案放在一起看

她最后把三套预案放进一张表里，贴在书桌前。

	Plan A：留下站稳	Plan B：去长的地方	Plan C：自己的摊子
假设（右端）	合并，我留下	合并，我被分流	学校靠不住
圈子（E）	新老同事、家长重新排	另一所缺老师的学校	我教过的孩子的家长
样子（S）	重新被新圈子看见	主动来的，而非被送来的	离开学校还能教的人
做法（D）	把“墙上的作文”做起来	周末去听课、认识人	每月一次免费小课
转路信号	三个月无人来问	传闻出而我没去过	一年后无人愿再来

表里最值得看的，是最后一行：每套预案都带着自己的“退出信号”。没有这一行，预案就会变成固执；有了这一行，预案才是一条可以随时换的路。

◆ 六、给三套预案过一遍三问

写完以后，赵姐想起一件事：预案不能只是聪明，还得是干净的。她用三个问题，把三套预案过了一遍。

在轨吗？也就是：这件事是不是顺着她本来就在做、就擅长的路往下走，而不是硬拐一个弯？“墙上的作文”是她多年来一直在做的；去新学校听课，是正当的工作交流；周六小课，是她本来就会的教学。三套都在轨。

有效率吗？也就是：这件事花的力气，会不会变成下一步的底子，而不是一次性的消耗？三套预案共用同一份材料，已经说明了这一点；而且 Plan B、Plan C 都不要她在现在就付出大代价，只要一点周末时间。

有吸引吗？也就是：别人会不会自己走过来，而不用她去求？“墙上的作文”是最典型的：它不求谁，家长站在那里看，就看住了。

她还问了一句反面的话：这三套预案里，有没有哪一条是靠“让别人吃亏”、“探听别人动向”、“抢在别人前面”才成立的？她逐条检查，没有。她松了一口气：一份预案要是需要瞒着同事才能成立，就先别写。

这三问还有一个顺带的用处：它让赵姐知道哪一套预案现在就能动，哪一套可以先放着。三问都过得最干净的是 Plan A 里的“墙上的作文”，它不用等任何消息，明天就能做；Plan B 的听课要等一个周末；Plan C 的周六小课，要先找场地。于是她给三套预案排了个先后：本周做 A，下月做 B 的第一步，下学期再起 C。预案不是同时开工，而是按三问过得干净的程度，排出一条先后。这样一来，她用不着每天都为三件事同时发愁，每天只需要做眼前最该做的那一件。

◆ 七、推演里的三个提醒

赵姐在这次推演里，有三个后来别人也常常用得上的发现，放在这里。

第一，三栏一起填，才看得见“只有别人给的”那部分。只写一个方程，只会得出“我很好”；三个一起写，才得出“我的好，有多少是可以带走的”。

第二，预案之间不是互相排斥，而是互相接力。Plan A 的信号一出现，就转到 Plan B；Plan B 走不通，C 一直都在后面垫着。一份好预案的标志，是你心里不慌：因为不论哪一个“如果”成真，你手里都有下一步，而且这一步的前半截，你已经做过了。

第三，不要把推演当预言。赵姐有一天晚上忍不住对丈夫说：“我觉得肯定要并了。”丈夫问：“学校说了？”她想了想：“没有。”丈夫说：“那你今天是在写预案，还是在吓自己？”她被问住了，第二天在作业本背面又补了一行：预案是为了让我不怕，不是为了让我先难过。

两个月以后，有一件小事发生了：隔壁学校的一位语文老师来听了她的一节作文课，课后在教室后墙前站了很久，问：“这个，是你自己想出来的？”赵姐说：“也不是想出来的，就是做着做着。”那位老师笑了，说：“我们学校也想做，能不能抄你的？”赵姐说：“抄吧，我还怕你不抄。”

她回到办公室，在作业本背面 Plan A 那一栏，用铅笔打了一个很小的勾。

◆ 八、如果两个“如果”叠在一起

写完三套，赵姐忽然担心：现实不是一个一个来的。万一合并了，我被留下，可是新学校不要我带语文，要我去带三年级的“综合课”呢？Plan A 说的是“继续教语文”，那就不对了。

她没有重写，而是在纸上加了一栏，叫“叠加”。叠加的办法很笨，也很管用：把两套预案的退出信号并排放，看哪个先响。

比如“留下来，但被要求去带综合课”，同时碰到了 A 的“继续教语文”假设失效，和 C 的“学校靠不住”假设部分成立。她就按这个顺序处理：第一，先接下综合课，因为这是眼前的岗位，不接，圈子会把她读成“不合作”；第二，把“墙

上的作文”改成“墙上的一件事”，让孩子在综合课里写、画、讲，这是同一个做法换了个载体；第三，提前启动 C 的每月周六小课，因为她要确认：自己的教法，离开语文课的名义，还成立吗？

你会发现，叠加以后，三个方程仍然在同时动，只是三套预案被重新排了先后。她写下一条小规矩：多个“如果”叠在一起的时候，先做可逆的，后做不可逆的。接综合课，随时可以换回来，这是可逆的；辞职办班，换不回来，这是不可逆的。预案的次序，由此就出来了。

一张每个月看一次的纸

最后一件事，是赵姐没想到的。预案写好了，她以为就完了。可是丈夫说：“你不要把它压在抽屉里。”

后来她给自己立了个办法：每个月最后一个周日晚上，花二十分钟，把那张表拿出来，只回答三个问题：这个月，三栏里哪一栏动了？哪一个信号亮了？哪一句假设，可以划掉了？

有一个月，她划掉了一句：“合并之后我可能是年龄最大的几个之一”。因为她在听课时发现，隔壁学校有两位老师比她还大三岁。又有一个月，她在 Plan B 里加了一句：“新区学校缺的其实不是语文老师，是愿意带低年级识字的老师。”这句话是她听课时偶然问出来的，却让她突然发现，自己这些年带三年级、给识字不牢的孩子补课的经验，在那边是稀缺的。

预案是活的。每个月动一动，它才是预案；一年不动，它就成了计划。计划和预案的分别，在赵姐的书桌上，就是一张每月翻一次的纸。

为什么不干脆选一套

有人会问：写三套，不累吗？干脆选最稳的一套，全力去做，不是更踏实？

赵姐也问过自己。她后来想明白了：选一套，等于替未来做了决定；写三套，是让未来替你选。现在没有人知道学校会不会并，什么时候并，并了怎么排。你在信息最少的时候选一条路，选对靠运气，选错靠硬撑。而三套预案的成本，只是一个晚上的纸笔，加上每月二十分钟。

更要紧的是，三套预案会彼此“教”。她写 Plan C 的时候，才发现 Plan A 里的“墙上的作文”不只是教学手段，它还是她留给新圈子的名片。只写一套，你永远不会知道另外两套里藏着对这一套有用的东西。这也是为什么推演要把三个方程放在一起：单看一个，漏的恰恰是它和另外两个之间的牵扯。

最后一个理由很朴素。人在没有退路的时候，做事会变形：该争的不敢争，该让的又让不出去，开口说话都带着一点讨好。而心里有三条路的人，站在会议室里，腰是直的。同事会看出来，这又成了她在圈子里显露的一部分样子。你看，预案本身，也在回写。

练习：把一句传闻拆成三栏

拿一张纸，二十分钟。先写下最近听到的一句让你心里一紧的话，用原话，不要加工，比如“听说下个季度要调整部门”。然后画三栏：圈子、做法、样子，每一栏只写这句话可能带来的一件具体的事，不写感受。圈子栏写：谁可能变，是领导、同事还是客户。做法栏写：我每天做的哪一件事可能被改。样子栏写：别人现在怎么概括我，换了圈子以后，这句概括还剩多少。

三栏都填满以后，再替自己定一个“认错的日子”：三个月内，我看到什么，就承认这条路不通。最后看一眼，哪一栏你最不想写？那一栏多半就是你的预案最薄的地方，先从它补起。

> **带走的话**
>
> 同一个消息，先拆成圈子、做法、样子三件事，三栏都填满，才算一份预案。一份预案要带着自己的退出信号，没有信号的预案是固执。好预案不是押对方向，而是不论哪个“如果”成真，你都有下一步，而且前半截已经走过。

小账

本章用了：三个方程同时推演（S=F(D,E)、D=F(S,E)、E=F(D,S)），写成 Plan A / B / C 三套，再用在轨、效率、吸引三问检查。

本章的一条小预言：如果有人三栏填满、也写下了退出信号，等那个“如果”真的发生时，却照样慌了手脚、不知下一步，那么这一章的说法就错了。

第 三 编

How If——职场的六路径

编 序

这一编共六章，讲的是How If，也就是六种起手次序。第11章讲同一次调岗的六种走法，把样子、做法、圈子三件事排先后，共有六种；第12章讲从显露起手的两条路，先立样子与先亮样子；第13章讲从做法起手的两条路，先动手与先试水；第14章讲从处境起手的两条路，先换圈与先入局；第15章讲路径选错的代价，力气压在一处、每次先走同一步、做完了没拿出去；第16章讲路径接力，用一位从装修公司小职员走到自己开工作室的人，说明一条路走完怎样接下一条。

这一编主要落实的命题是：同一件事，先动哪一样、后动哪一样，路就不同，没有哪一条天生是对的，只看哪一条合你现在手里最拿得出的东西。第11章还让你把六条路各写成一句开口的话；第12章提醒立到能给不熟的人讲明白就该停，第13章提醒试水要有期限、动手要有人用。路径也不是一辈子，只是一小段，走到一半信号不对，就换下一条，换路不是认输。

上一编留下的是先动哪一样的问题，这一编给了六种走法。可路选好之后，力气从哪里来，为什么卡住的时候反而有机会，还没有说，第四编接着讲。

第 11 章

六种次序：同一次调岗的六种走法

> 这一章的问题：同一件事、同一个人，为什么有的人走得顺，有的人走得磕磕绊绊？很多时候，不是谁更努力，而是谁先迈了哪一只脚。先动哪里，后动哪里，这个次序本身有没有讲究？

◆ 开场：一张调令

（这是一个构想的场景。）

郭远，三十四岁，合肥一家连锁烘焙店的店长，在这家公司干了九年，从学徒做到店长。他管的那家店在一个老小区门口，早上六点开炉，晚上九点收档，熟客叫得出他的名字，也知道他哪天心情不好、哪天新出了什么面包。

十一月的一个晚上，区域经理给他打电话，说公司明年要在周边开十二家新店，总部成立了一个“新店筹备组”，想把他调过去。语气很客气：“你经验足，门店的事你都懂，筹备组缺的就是你这样的人。”

郭远拿着电话，半天没出声。他当然知道这是看重。可是挂了电话他坐在后厨的小板凳上，一个人想了很久：筹备组的人他一个都不认识；筹备要做的事，选址、装修、招人、试营业，他只做过其中一小段；而且，他心里隐隐有点怕：一旦离开这家店，这些熟客、这些年攒的口碑，就不是他的了。

他给自己的老师傅，一位退了休的面点师傅，打电话。老师傅听完，只问了一句：“你打算先迈哪只脚？”

郭远一愣：“什么哪只脚？”

老师傅说：“调岗这种事，没有人是一步到位的。你是先把东西练好再过去，还是先过去再练？是先去露个脸，还是先上手干一件事？先后不同，路就不同。”

挂了电话，郭远在纸上写了三个字母：样子、做法、圈子。他想：对啊，这几件事我只是一股脑想着，从来没有排过先后。

这一章，就借郭远这一次调岗，把六种先后的走法，一条一条摆出来。

◆ 一、三件事，先后有六种排法

先把三件事说清楚，用白话：

样子（S，显露），是你显露出来的本事和位置，别人一提起你，会说“这人是干什么的、行不行”。

做法（D，差异序列），是你做事的次序和动作：你每天先做什么、后做什么，怎么说话，怎么交接。

圈子（E，特征纠缠），是你所处的环境和关系网：同事、领导、客户、制度。

任何一次调岗，这三样都要变。而三样东西排先后，一共是六种排法：三个里先选一个，再从剩下两个里选一个，最后一个自然就定了，三乘二，六种。

每一种排法，我们给一个职场里的俗名。这些俗名是全书统一的，之后的章节会反复用。

先立样子、先亮样子、先动手、先试水、先换圈、先入局。

郭远要面对的，就是这六种走法。我们把他的同一次调岗，放进每一种里，看看它们到底有什么不同。

◆ 二、次序为什么要紧：先迈的那一步，会改写后面两步

有人会说：三件事反正都要做，先后有什么要紧？最后不是都到了同一个地方吗？

不是。因为这三件事不是三个独立的格子，而是三个互相改写的东西，先动的那一个，会改变后面两个的起点。

拿郭远来说。如果他先去总部坐下（先换圈），那么他的“做法”会立刻被新环境塑形：总部的人怎么开会、怎么写周报、怎么谈事，他在第一周就被带着走了一遍；他的“样子”也被先定了：在一个陌生的圈子里，没人知道他九年的底子，他是“新来的店长”，起点比在店里低一格。反过来，如果他先在店长群里亮出开店经验（先亮样子），那么等他走进总部时，圈子里已经有人认识这个名字，他的起点反而高一格，做法上也会被圈子的期待牵着去补。

同样三样东西，同样走完全程，先动哪一样，决定了后两样在什么条件下被改写。这是回写的另一面：回写不只发生在“结果”上，也发生在“起点”上。次序不同，同一个人走到终点时，样子也不完全是同一个样子。

所以“先迈哪只脚”，不是习惯问题，是一个可以认真写进预案里的选择。

还有一层，是可逆不可逆。六条路里，有的第一步退得回来，有的退不回来。先立样子，在自己下班后做一份清单，做不好也就是浪费几个晚上；先试水，每周去两天，不合适就不去了。这两步都是可以收回的。可是先换圈，交接一完、搬进新办公室，再想回原来那家店，位置多半已经被人坐了；先亮样子，话一旦在店长会上说出去，期待就挂在你身上了。一个人在信息还很少的时候，宁可把不可逆的那一步放在后面，先走可逆的。这个朴素的道理，常常比“哪一条更好”更实用。

◆ 三、起手是“样子”的两条路

先立样子（样子→做法→圈子）。

郭远选了这条路，会是这样：在调令正式下来之前，他先不管总部是什么样，而是回头看自己：“我要做筹备，缺什么本事？”他发现，自己只会开店，不会“从零开一家店”。于是他利用下班后的时间，把自己这家店当年开业的全部流程，倒过来整理成一份清单：选址看什么、证照办什么、设备怎么排、第一周备多少料。整理的过程中，他发现自己有好几处是糊里糊涂过去的，于是去问老师傅，去翻旧账。一个多月后，他手里有了一份十几页的《从零开一家店》。

这时，他的“样子”变了：不再只是“会开店的人”，而是“能讲清楚怎么开店的人”。然后他才开始改做法：每天留半小时，把当天店里遇到的事记下来，归类，变成清单的补充。最后，他去总部，带着这份清单走进筹备组，圈子一下就接住了他。

这条路的好处是稳，不容易被圈子带着走。缺点是慢，而且容易“练过头”，练了半年，总部早把别人调去了。

先亮样子（样子→圈子→做法）。

另一种走法：他不先练，而是先把已有的样子亮出来。比如在区域的店长群里，把自己店开业时拍的照片、总结的几条经验发出去；或者在月度店长会上，主动讲十分钟“新店开业头三天我们做对了什么”。这样，总部筹备组里的人，不用认识他，就先知道了“合肥那个老店长，开店有一套”。圈子先看见了他，再来找他、问他，逼着他把做法一点一点补齐：别人问到的，他回答不上来的，他回头去补。

这条路的好处是快，圈子很快就把你放在一个位置上；缺点是，如果亮出来的比实际的大，圈子的期待会逼得你很辛苦。

两条路的共同点是：从“别人眼里我是什么”这一件事入手。一个是对自己立，一个是对别人亮。这两条路，第12章会专门讲。

◆ 四、起手是“做法”的两条路

先动手（做法→样子→圈子）。

郭远不管三七二十一，先找一件具体的事做。比如：总部筹备组下个月要试营业一家新店，他主动说，“能不能让我周末去帮忙？”他到了现场，发现第一天开业最乱的是后厨备料，于是他拿出自己的老办法，画了一张“开业前七十二小时备料表”，贴在后厨墙上。结果当天后厨没有乱。他做了一件事，做出了一个东西。

接下来，别人开始说：“这张表是郭店长画的。”他的样子立起来了，在筹备组里成了“备料表那个人”。然后他才被正式拉进圈子，成为筹备组的一员。

这条路的特点是：事做出来，样子就有了。适合那种手上有一个能立刻动手的小切口的人。

先试水（做法→圈子→样子）。

另一种做法是：他不求做出成果，只求进去试一试。比如，向区域经理要求：“能不能让我先在筹备组兼一个月，每周去两天，看看我适不适合？”他在筹备组里转，做些零碎事，开会、看图纸、跑一次装修现场。他的做法在新圈子里一点点试出来，试到后来，圈子对他有了判断，他自己也有了判断。一个月后，他再决定要不要正式过去，而这时，他的新样子已经在试水里长出了轮廓。

两条路的共同点是：从“我做什么”这一件事入手。一条要的是做出一个成果，一条要的是在新环境里试出一点感觉。这两条路，第13章会专门讲。

◆ 五、起手是“圈子”的两条路

先换圈（圈子→样子→做法）。

郭远决定：先去，而且是彻底地去。他把店里的事交接干净，搬进总部办公室，每天和筹备组的人一起吃饭、一起开会，把环境换掉。在新环境里，他慢慢发现“原来我的本事，在这里要重新变”，于是样子一点一点调整，再慢慢改做法。

这条路最干脆，也最冒险：圈子一换，你原来的样子就没有人认了，你得在新环境里重新长。适合那种对原来环境已经没有留恋、愿意重新来的人。

先入局（圈子→做法→样子）。

最后一条：先进去，跟着老人学。他到了总部，不急着显露自己，只做一个“跟班”。筹备组里的老人怎么选址，他就看着；怎么谈房东，他就听着；怎么验收装修，他就跟着走一遍。他把别人的做法，当作自己的做法先学一遍。学了一年，他才慢慢长出“我自己选址的一套”，也就是自己的样子。

这条路稳，也慢，好处是你不怕犯错，因为你一开始就不显眼。坏处是，如果太久不显露，你会被当成“一直在学的人”。

这两条路，第14章会专门讲。

◆ 六、同一通电话，六种回答

我们再把郭远接到电话那一刻放大，看看六条路，在那通电话里，第一句话各自长什么样。区域经理说：“筹备组想调你过来。”

走“先立样子”的郭远会说：“谢谢经理，我想先花一个月，把我们店开业时的流程整理成一份东西，到时候带着它去，心里更踏实。”

走“先亮样子”的郭远会说：“谢谢经理，下周的店长会，能给我十分钟吗？我想讲讲我们店当年怎么开的头。”

走“先动手”的郭远会说：“谢谢经理，下个月不是有家新店试营业吗？周末我先过去帮一把，有什么能干的，我就干。”

走“先试水”的郭远会说：“谢谢经理，我能不能先兼着，每周去总部两天，看我适不适合，也看筹备组适不适合我？”

走“先换圈”的郭远会说：“谢谢经理，我愿意去，请告诉我什么时候交接。”

走“先入局”的郭远会说：“谢谢经理，我去了以后，想先跟着筹备组里最有经验的同事，学一段时间再接活。”

六句话，没有一句是错的，也没有一句是万能的。它们各自把“第一步”落在不同的位置，也各自对未来的几个月预设了不同的样子。你会发现，一个人说话的第一句，常常已经透露了他选的路径，只是他自己没有意识到。很多人调岗时的别扭，就在这里：嘴上说的是一条路，心里想的是另一条路，行动上又走的是第三条。别人听不明白，自己也乱。

预案的一个朴素用处，就是让你在开口之前，先知道自己想走哪一条。

◆ 七、六条路并排看

为了让这六条路摆得更清楚，把它们并在一张表里。

俗名	郭远的第一步	好处	要当心
先立样子	倒着整理《从零开一家店》	稳，不被环境带偏	慢，练过头
先亮样子	在店长会上讲十分钟开业经验	快，圈子先认出你	亮得比实际大
先动手	周末去帮试营业，画备料表	事做出来，样子自来	只会一件事，被定型
先试水	兼职筹备组，每周去两天	低风险，边试边想	试太久，两头不靠
先换圈	交接干净，搬进总部	干脆，环境逼人长	原来的样子没人认
先入局	当跟班，学老人的做法	稳，不怕犯错	太久不显露

◆ 八、哪一条才是对的

郭远把这张表摆在老师傅面前。老师傅看了很久，说：“这六条里，有哪一条是对的？”

郭远说：“我觉得都有道理。”

老师傅点点头：“所以，不是哪一条对，是哪一条适合你现在手里的东西。”

他教给郭远三个问法。

第一问：我现在，哪一样最拿得出手？如果是本事，有东西可以立可以亮，起手就从“样子”；如果是手上有活可干，起手就从“做法”；如果是手里有人脉、有位置能用，起手就从“圈子”。

第二问：我最怕丢的是哪一样？郭远最怕丢的是熟客和口碑，那就是圈子。怕丢圈子的人，别急着先换圈，先试水、先动手更合适。

第三问：哪条路，输了损失最小？先亮样子，亮错了，要面子；先换圈，换错了，要重来；先试水，试错了，退回来就是。

郭远想了一晚上，在纸上写下：我最怕丢熟客，我手里最拿得出的是一套开店的老办法。所以我先试水：向区域经理申请，每周去总部两天，兼顾店里的事；同时，在店长群里，先亮几条自己的开店经验，让总部先知道我是谁。两条路并着走，一条做法、一条样子。

老师傅笑了：“你看，你自己都不会只走一条。”

选定以后，还要过一遍全书都在用的预案三问：在轨吗？有效率吗？有吸引吗？郭远亮的是真有的开店经验，试的是每周两天的时间，总部的人愿意听他讲，三问都过得去。

路径不是一辈子，是一小段

郭远后来才明白一件事：这六条路，不是六种人，而是同一个人在不同阶段可以换着走的六种次序。比如他先试水，试了三周，发现自己在总部确实有用，下一步就可以切到“先动手”，去画备料表；备料表一出，别人开始叫他“备料表那个人”，样子立起来了；再往后若决定正式过去，那一步其实是“先换圈”的最后一小段。

这就是第16章要讲的路径接力。这里只说一句：一条路走到一半，发现信号不对，换到另一条，不是失败，是预案本来就该有的样子。

在本章的结尾，还要提醒一件事：六条路里，没有一条是靠“摆姿态”、“设圈套”、“压别人一头”才能成立的。不管是亮、是立、是试、是入，都是在你本来就有的东西上，一步一步往前走。靠算计来的位置，圈子很快就会回写回来。

郭远没有选错，也没有选对

故事到这里，有人会追问：那郭远最后到底去了总部没有？

这一章不替他回答。这一章只想让你看到，他在电话那头第一次张口之前，已经有了六种说法可选，而不是只有“去”和“不去”两种。很多人面对调令，脑子里只有一条窄窄的二选一：去，还是不去。去了怕丢，不去怕错。可是只要把次序拆开，二选一就变成了六选一，甚至六条路里挑两条并着走。

老师傅后来对他说过一句话，郭远记了很多年：“人不是被逼到绝路上的，大多数时候是被逼到只剩两个选项的路口。你多看出一个选项，路就宽了一尺。”

这句话，大概就是预案的全部用意。

练习：写出你的六句话

想一件眼前正在发生、或马上可能发生的变动：调岗、换领导、接新项目都行。拿一张纸，十五分钟。

第一步，把六条路各写成一句话，格式是“如果我走先某某，我对对方说的第一句话是……”。写得出来、又顺口，才算真想过。第二步，把六句念给自己听，圈出念着最别扭的两句，那两条多半不适合你现在。第三步，回答老师傅的三问：我最拿得出手的是哪一样？我最怕丢的是哪一样？哪条路输了损失最小？第四步，选一条主路、一条备路，写下主路的第一步，要今天或这个周末就能做的那种。

> **带走的话**
>
> 同一件事，先动哪一样，后动哪一样，路就不同。三样东西排先后，一共有六种走法。没有哪一条路天生是对的，只看哪一条适合你现在手里最拿得出的东西。一条路走到一半，信号不对，就换下一条；换路不是认输，是预案本来的用法。

小账

本章用了：六路径（SDE、SED、DSE、DES、ESD、EDS），分别对应先立样子、先亮样子、先动手、先试水、先换圈、先入局。

本章的一条小预言：同一个人面对同一次调岗，如果他选的起手次序与他“最拿得出手的一样”和“最怕丢的一样”都不匹配，那么他在头三个月里出现“用力很多、没人接住”的情况会明显更多；若匹配度高的人同样频繁出现这种情形，这句话就错了。

第 12 章

从显露起手的两条路

这一章的问题：有的人想换个位置，手里有一点本事，却不知道该先把本事练扎实，还是先让别人看见？“先立样子”和“先亮样子”，都是从“你显露出来的样子”起手，到底差在哪里，又怎样判断自己该走哪一条？

◆ 开场：两个人，同一个起点

（这是一个构想的场景。）

济南一家物流公司的调度室里，坐着两个同龄人。一个是雷敏，三十一岁，调度员；一个是她的同事范浩，也在调度室，二十九岁。两个人都对公司新成立的“运输成本分析组”动了心：不用再盯着车辆排班盯到半夜，白天上班，做的是数据。

两个人手里的底子差不多：会用 Excel，对线路熟，知道哪辆车跑哪条线，也知道哪个司机爱绕路。区别在于选了不同的起手。

雷敏每天下班以后，一个人在调度室多留一个小时，做一件谁也没有要求她做的事：把过去三个月每一条线路的油费、过路费、空驶里程，一条一条抄下来，算“每公里成本”。算了一个月，她手里有了一张表。她没有给任何人看。

范浩则不同。他什么也没有算，却在月度例会上，举手说了一句：“我发现咱们济南到临沂那条线，空车回来的比例特别高，我觉得是排班的问题。”这句话说完，成本分析组的负责人抬头看了他一眼。

一个月以后，两个人的处境有了分别。雷敏手里有一张别人不知道的表；范浩手里有一个别人已经记住的名字。

这一章要讲的，就是这两个人，雷敏走的是“先立样子”，范浩开口说的那一句，是“先亮样子”的开头；后面再用一位厨师，把它完整走一遍。它们都从“样子”起手，可是一个是向自己立，一个是向别人亮。

◆ 一、先立样子：先把东西做出来，再让它被看见

先立样子，次序是：样子→做法→圈子。先在自己身上长出一样别人看得见、摸得着的本事；然后再让做法跟着变；最后才去换圈子。

适合什么情形？有三种情形，先立样子特别合适。第一，你离目标岗位，差的是一项具体的本事，而不是差一个机会。雷敏想进成本分析组，缺的是“把一堆流水算成每公里成本”的本事，这件事自己就能补。第二，目标圈子门槛看得见，别人对你的第一个问题一定是“你会什么”，而不是“你认识谁”。第三，你不着急。立样子要时间，一个月、三个月，圈子不会立刻回应你。

第一步做什么？雷敏的第一步，是选了一件小到今晚就能开始、大到别人真会需要的事：算每公里成本。她没有去报培训班，也没有去考证，而是直接拿手里现成的数据开工。这是先立样子最容易走对的方式：拿真数据、真事情，立一个真样子，不要先去买一个样子的外壳。

她的做法很朴素。第一周，只算一条线；第二周，算三条，同时发现自己漏掉了装卸等待的时间；第三周，补上，重算；第四周，把全部线路的表整理出来，并写了三句话的结论：哪几条线空驶最高，哪几条线路费占比最大，哪一个月波动最大。一张表，三句话，一个月。

信号是什么？先立样子的信号，不在别人嘴里，而在自己手上。有三个信号可以看：第一，这张表，换一个不懂的人看，能不能看明白？雷敏把线路名和司机名都抹掉，拿给学会计的表姐看，表姐看了十分钟，指出两处口径不一致，她改了；第二，样子是不是在自己做事时已经开始用上了？她后来排班的时候，不自觉地先看一眼哪条线的成本高，这说明样子已经落到做法里了；第三，有没有人无意中碰

到它？有一天，一位司机师傅问她：“小雷，你上次说临沂那条线贵，到底贵多少？”她拿出表，几句话讲清楚，那位师傅点点头走了。这个“无意中被碰到”的瞬间，是样子成熟的标志。

什么时候该换路？先立样子最大的风险，是一个人躲在家里练，练得很好，没人知道。所以它有一条硬规矩：立到“能给一个不熟的人讲明白”，就要停，往下一步走。不要追求完美。雷敏立了一个多月，在“能讲明白”这个点上，决定把这张表给负责人看。这一步，其实已经切到了“先亮样子”：样子立到了，该让它被看见了。

所以，先立样子的下一站，往往不是“做法”，而是半条“亮”的路：立好了，先亮一次，看圈子怎么回应，再决定下一步怎么改做法。

一个月到了，雷敏把表打印出来，敲了成本分析组负责人的门。负责人姓宋，四十出头，翻了两分钟，抬头问：“这是谁让你做的？”

雷敏说：“没有人让，我自己想看看。”

宋负责人没说话，又翻了一页，指着一栏问：“这个‘等待时间’，你是怎么算进去的？”雷敏讲了。宋负责人听完，说：“我们组现在的口径，是把等待单独拎出来，不算在线路成本里。你的算法也有道理，但你得知道，别人看这张表，会拿我们的口径来读。”

雷敏记下了。她回去，在表里加了一页，把两种口径并排放。这就是先立样子接上圈子的时刻：圈子没有立刻接纳她，却开始用自己的话跟她说话，她的做法，随之往圈子的口径上靠了一步。

她后来说：“我以前以为，让人看见是一件很可怕的事。其实不是，被人指出口径不对，比自己闷头想一个月管用。”

◆ 二、先亮样子：先让别人看见，再被逼着去补

先亮样子，次序是：样子→圈子→做法。先把你已经有的东西亮出来，让圈子看到；圈子的反应反过来逼着你改做法。

适合什么情形？同样有三种情形。第一，你已经有了东西，只是没人知道。第二，你想进的圈子，更看重“谁认识你”，而不是“你有什么证书”。第三，时间紧，机会不等人。

举第二个案例，换一个行业。

（这也是一个构想的场景。）

叶国强，三十九岁，成都一家中等规模酒楼的炒锅师傅。他手艺好，做了十几年，一道豆瓣鱼、一道回锅肉，熟客点名要吃。可是酒楼去年换了新经理，新经理更相信自己带来的几个人，不太管老师傅的菜。叶国强想往上走一步，做“厨师长助理”，参与定菜单、管后厨。可他发现，自己在新经理眼里，只是“一个炒锅师傅”。

他没有去找经理表态，也没有去吵。他做了一件小事：每周三，推出一道“师傅今天的菜”，用黑板写在大堂入口，菜名后面写一行小字：“今天，师傅用的豆瓣是三年的。”常客们看见了，会问：“三年的豆瓣，和平常的有什么不同？”服务员答不上来，就来问他，他回一两句。两周后，大堂里有人专门点这道菜，有人拍照发给朋友。

这就是先亮：他没有改变任何本事，只是把已有的本事，从后厨的灶台边，搬到了客人看得见的黑板上。

第一步做什么？叶国强的第一步，选对了三样东西。第一，亮的是真的：三年的豆瓣是真的，他每次都能讲出区别；不是临时编的噱头。第二，亮的地方是目标圈子看得到的地方：他想让经理看见，就选了经理每天路过的大堂入口，而不是在后厨自己嘀咕。第三，亮的是小的：一道菜，一块黑板，一周一次，随时可以停。

信号是什么？先亮样子的信号，在别人嘴里。他看三件事：第一，有人主动问，问的不是“你们这个菜多少钱”，而是“这个师傅是谁”；第二，圈子里有人开始替你说话，比如服务员对客人说“这是我们叶师傅做的”；第三，倒逼已经出现：有一天，新经理走到后厨，说：“你那道黑板菜，能不能每个厨师轮着出一道？你来定个规矩。”

最后一句，是先亮样子最关键的信号：圈子开始向你要“做法”了。客人要的是一道菜，经理要的是一个规矩，规矩是什么？是备料、是标准、是流程，是“做法”这一维。圈子看见了你的样子，转头来问你的做法，这说明第二步“圈子”已经被你推动了，第三步“做法”该你来补了。

什么时候该换路？先亮样子最大的风险，是亮得比实际大。叶国强有一天被经理问：“你能不能每道菜都像这道一样稳定？”他知道，自己确实有三道菜稳，剩下的看心情。如果这时硬接，圈子的期待会压得他很难受；如果实话实说，又怕失去机会。他选了后者，对经理说：“我有三道菜可以立规矩，其他的我得花一个月，把做法理出来。”经理点头。

这一句话，就是从“先亮”切回“先立”的时刻：亮出去的东西，被圈子拉着往前走，走到自己的底子托不住的地方，就要回头把底子补上。亮和立，是可以来回走的。

◆ 三、两条路到底差在哪

把雷敏和叶国强放在一起，两条路的差别，说穿了只有一条：证据放在哪里。

先立样子，证据放在自己手里：一张表、一份清单、一个能讲明白的结论。它不依赖圈子的反应，所以稳。可它也不会自己长腿，不亮出去，圈子永远不知道。

先亮样子，证据放在别人眼里：被看见、被问到、被提起。它的反应快，圈子很快就回应。可它依赖圈子的回应，如果圈子不回应，你就会发现自己亮了半天，什么也没发生。

用一个生活里的比喻：先立样子，像是先把一桌菜做好再请客；先亮样子，像是先发请柬，边请边做。前一种，请柬发得晚，菜是现成的；后一种，请柬发得早，客人到了，你可能还在灶台前手忙脚乱。哪一种好，要看客人什么时候到，以及你有没有人帮忙。

怎样选？可以问自己三句话。

一，差的是本事，还是差的是被看见？差本事，先立；差被看见，先亮。雷敏差的是“算成本”的本事，所以先立；叶国强差的是“被经理看见”，所以先亮。

二，目标圈子等不等？机会窗口短，先亮，边亮边补；机会窗口长，先立，立稳了再亮。

三，亮错了，代价大不大？在酒楼大堂放一块黑板，亮错了擦掉就是；在年终述职会上当着所有人夸下海口，亮错了很难收回。代价大的地方，先立；代价小的地方，先亮。

◆ 四、两条路能不能一起走

可以，但要错开半步，不要挤在同一天。一个简单的排法是：一周里留四个晚上做东西，只用一个午休去亮一小块。雷敏如果愿意，立到第三周的时候，完全可以在例会上只亮一个问题，而不是结论，比如“成本分析组的口径里，等待时间算不算线路成本”。这个问题会让负责人先记住她的名字，却没有预支她还没做完的成果。亮一个问题，比亮一个结论便宜，也更不容易亮过头。

◆ 五、给两条路过一遍三问

两条路都是从样子起手，样子这个东西最怕做假，所以我们特别要用三问把它过一遍。

在轨吗？雷敏的成本表，用的是公司里真实的数据，做的是她本来就在管的线路，顺着她手上的活长出来；叶国强的黑板菜，是他的手艺，没有离开灶台。两个人的样子，都是从自己本来在做的事上长出来的，所以在轨。反过来，如果雷敏为了进组，去网上抄一套别人的分析模板，当作自己的成果，那就是出轨：东西亮出去，被人问到细节，根本接不住。

有效率吗？雷敏的表，立完一次，以后每个月只需要更新；叶国强的黑板，每周一块，成本几乎为零，但每一块都在积累“叶师傅”这个名字。效率的意思是：今天花的力气，明天还在用。

有吸引吗？这一问最能把两条路分开。雷敏的表，吸引的是“需要这张表的人”，比如宋负责人；叶国强的黑板，吸引的是客人，客人的口碑反过来吸引经理。吸引不是靠喊，是靠东西自己有人想看。

过完三问，有一个小提醒：样子这一维，一旦做假，往往是三维里最难修的。因为样子是别人直接读到的东西。一次亮错，别人对你的读法，可能要几个月才能改过来。所以哪怕再着急，也不要在样子上取巧。

◆ 六、各自要当心的坑

最后，把两条路最容易走歪的地方，各说一遍。

先立样子的坑，叫“练成了一个没人知道的自己”。有的人立了半年，还在“再完善一下”，每次想亮的时候都觉得“还不够好”。这是把立当成了躲。判断的办法很简单：给自己定一个日子，到那天，不管多不完整，必须拿给一个不熟的人看一次。雷敏定的是“一个月”，表里还有两处她自己不满意，她照样拿了过去。上面讲过结果：一句“我们的口径不一样”，比再埋头一个月都有用。

先亮样子的坑，叫“亮的和有的对不上”。有的人把别人的东西当成自己的，有的人把偶尔一次的发挥说成稳定的水平。叶国强对此很小心，他每次黑板上写的，都是自己当天真做的。他对徒弟说过一句话：“黑板上的字，是一张欠条。你写了，就得兑现。”这是大白话，也是在轨的意思：亮出来的，必须是顺着你本来就有的东西长出来的，不是硬拔出来的。

还有一个共同的坑：两条路都不能靠“压别人一头”来成立。雷敏如果把成本表当作“找出谁的排班浪费”的证据去告同事，她的样子立起来了，圈子却会很快把她读成“专门挑刺的人”；叶国强如果用黑板去显示别的厨师不行，经理会马上察觉。靠贬低别人立起来的样子，回写回来的是口碑里的一道裂缝。真正的立和亮，都是在不拿别人当台阶的前提下，把自己的东西摆出来。

◆ 七、一张小对照

	先立样子	先亮样子
适合	差本事、不着急、门槛看得见	有东西没人知道、圈子看人、时间紧
第一步	拿真数据立一个小而真的东西	在目标圈子看得到的地方亮一小块
信号	能讲给不熟的人听、已经用在做法里、被无意碰到	有人问、有人替你说话、圈子来向你要做法
换路	立到“能讲明白”就停，去亮	亮到底子托不住，回头去立

◆ 八、练习：三十天的立与亮

选一个你想去的位置，先用十五分钟判断：你差的是本事，还是差被看见？

差本事的，写下“三十天内我要做出来的一样东西”，小到一个晚上就能开始，写清它的样子：一张表、一份清单、一页说明。在第二十五天给自己设一个交卷日，找一个不熟的人看。差被看见的，写下“这个月我要亮的一小块”和“亮的

地方”，要选目标圈子每天路过的地方：群、例会、黑板、公告栏都行。亮之前加一道检验：被人追问三句细节，我接不接得住？接不住，就缩小一点再亮。最后各写一条换路信号，像雷敏的“能讲明白”，像叶国强的“圈子来向我要做法”。

带走的话

先立样子，是先把一桌菜做好再请客；先亮样子，是边发请柬边做菜。看你差的是本事，还是差被看见。立到“能给不熟的人讲明白”就要停，亮到底子托不住就要回头；亮和立可以来回走。样子是自己的东西，不要靠踩别人来立，靠踩出来的样子，回写回来的是裂缝。

小账

本章用了：六路径中的 S→D→E（先立样子）与 S→E→D（先亮样子）。

本章的一条小预言：在同样想进入一个看重“被谁认识”的新圈子的人里，立了超过三个月仍没有向任何不熟的人展示过成果的，比三周内就亮出一小块的人，更少收到来自新圈子的主动回应；若结果相反，这句话就错了。

第 13 章

从做法起手的两条路

这一章的问题：有的人想转个方向，却被“我还不够格”、“别人不认识我”两句话堵在门口。能不能不等准备好，直接先做起来？“先动手”和“先试水”都是从做法起手，一个是做一件事，一个是试一个场合，这两者怎么分，又各在什么时候用？

◆ 一、开场：两个等不及的人

（这是一个构想的场景。）

昆明有一个外卖配送站点，站里有个骑手叫彭小军，三十岁，干了四年。站点新来的骑手，头一个月最容易出事：走错路口、送错楼栋、在大学城的几个门卡住。站长忙，培训就是老骑手带一天，剩下靠自己摸。彭小军看着新人一个个又急又慌，心里琢磨：这事要是有人专门管，该多好。他想做站点的培训员，可他没有这个岗位，没人让他做，也没人认识这样一个“骑手培训员”该是什么样。

青岛一家家居卖场里，另有一位贾琳，三十五岁，做了八年家具销售。她喜欢给客人搭配房间，客人搬回家的沙发和窗帘，常常是她帮着选的色。她想转做“整装设计顾问”，即帮客人从头到尾设计整套装修。可她从没做过这件事，也不知道自己行不行；公司里的整装设计组，她一个人都不熟。

这两个人，都不想等。彭小军不等任命，直接干了一件事；贾琳不等准备好，直接去一个新场合里站了一天。他们走的是从“做法”起手的两条路：一条叫先动手，一条叫先试水。

◆ 二、先动手：先做出一件东西，让样子自己长出来

先动手，次序是：做法→样子→圈子。先做一件事，做出一个作品；作品立起你的样子；样子再把你带进圈子。

适合什么情形？先动手最适合三种情形。第一，没有人给你名分，但事情就摆在眼前，彭小军看见的新人出错，就是这样的事。第二，你有一个很小、很具体的切口，一天就能做出一个能用的东西，不需要批准、不需要钱。第三，你不确定自己要不要转，先做一点，让做出来的东西告诉你答案。

第一步做什么？彭小军没有去找站长汇报“我想做培训”，那样容易被一句“你先把单跑好”挡回来。他做的是：用了一个周日的下午，把大学城周边最容易出事的七个路口，一个一个骑过去，拍照，画了一张手绘的图：哪个门是单行，哪个门中午关，哪栋楼的电梯要刷卡，从哪里绕最快。画完，他用站里的打印机印了二十份。

他没有说“这是培训资料”。他只是把图递给下一个新来的骑手，说：“你拿着，可能用得上。”

这个“第一步”很关键。它符合先动手的三个特点：小，一张图；真，每个路口都是他亲自骑过的；可以直接送出去，不需要谁批准。很多人想先动手，却把第一步设计成了“写一份培训方案”，这就变成了计划，不是动手。动手的意思是：今天就能做出一个别人能拿在手里用的东西。

信号是什么？先动手有三个信号，要一层一层看。

第一层，东西被用了。新骑手拿着图走，一周后有人说：“那张图，再给我一份。”这说明作品是真的有用，不是自己觉得有用。

第二层，东西被传了。有一位新人把图拍照发到骑手群里，另外几个站点的骑手来要。这说明作品有了自己的生命，已经不需要他本人在场。

第三层，别人开始给你一个称呼。站里有人在群里叫他“图哥”。这个称呼的出现，是样子立起来的标志：他不再是“一个骑手”，而是“画图的那个人”。

这三层走完，先动手的前两步（做法、样子）就完成了，第三步“圈子”会自己来：站长有一天走过来，说：“新人的路线培训，要不你来带带？”

站长找他的那天，是个下雨的下午。站长叫老蒋，四十岁，一边脱雨衣一边说：“小军，你那张图，我看了，不错。新人的头一周，要不你带一带？不过我先说好，没有多的钱，你单照跑，培训算额外的事。”

彭小军想了一下，说：“蒋哥，钱先不提。我想要两样：第一，每周二上午，让我少接两个小时的单，专门带人；第二，新人上岗前三天，归我带。”

老蒋笑了：“你倒是会提。行，先试一个月。”

这一段，值得停一停。彭小军提的两个条件，都不是钱，而是“时间”和“范围”。他知道，自己在这个圈子里刚刚被接纳，还没有到谈待遇的阶段，但他必须把做法固定下来，使这件事不会被一句“你有空再说”冲走。先动手走到第三步，圈子来了，要做的是把作品变成一个小小的、有边界的做法。

什么时候该换路？先动手最大的风险，是一个作品把自己定了型。彭小军如果一直只画图，别人会永远把他当成“画图的”，到不了“培训员”这一步。所以，当“图哥”这个称呼出现以后，他要做的是从一个作品，跨到一个做法：不是再画第八个路口，而是开始想“新人的头一周，应该怎样排”。这一步，其实已经在向“先立样子”的路上靠：样子有了，该把它变成可以重复的做法了。

另一种该换路的信号，是作品没人用。如果图印了二十份，一个月后一份也没人拿，那说明他选的切口不对，他要换一个更小的东西，或者换到下面要讲的“先试水”。

◆ 三、先试水：先进一个场合，让新环境告诉你合不合适

先试水，次序是：做法→圈子→样子。先做，可是不求做出成果，求的是在新圈子里试一试；试的过程里，新圈子认识了你，你也认识了它，样子才慢慢长出来。

适合什么情形？先试水也有三种情形。第一，你对目标圈子并不熟悉，不知道它真实的样子，需要亲眼看一看。第二，你不能冒太大的险，不能先辞职、不能先把现有的位置丢掉。第三，你的样子和新圈子可能不匹配，需要用试一试来验证。

第一步做什么？贾琳的第一步，是请了整装设计组的一位设计师吃了一顿饭，说：“我想看看你们一天是怎么过的，能不能哪天周六，让我跟你出一次量房？我不要工资，我自己带着本子。”

那位设计师姓杜，三十岁，起初有点意外，但答应了。周六，贾琳跟着杜设计师去了一个小区，量了一套九十平方米的房子。她发现一件事：自己想象的“整装设计”，是搭配颜色、选家具，可是真实的量房，大部分时间是在量尺寸、看水电点位、跟业主聊预算。她站在厨房里，业主问一个关于下水位置的问题，她完全答不上来，杜设计师替她答了。

这一天，她回家以后写了一页纸：我会的，是看业主的喜好、搭配风格，这在设计里是有价值的；我不会的，是水电和尺寸，这得学；我意外发现的，是业主最想问的，其实是预算。

这就是先试水的第一步：不求成功，求读出新圈子真实的样子，和自己在里面的位置。

信号是什么？先试水也有三个信号，但它们和先动手不同，不是看作品，而是看回应。

第一个信号，新圈子的人有没有愿意再带你一次。杜设计师在回程的路上说：“下周还有一套，要不要来？”这是一个很实在的信号：别人愿意花时间带你，说明你在他眼里没有造成负担。

第二个信号，你自己有没有想再来的冲动。有的人试了一次，回来说“太累了，不想去”，这也是信号，而且是很有价值的信号：预案的目的就是让你便宜地发现自己不适合。

第三个信号，你开始会用新圈子的话说话。贾琳到第三次，嘴里已经会说“水电点位”、“预算分配”，而不是只说“颜色好看”。语言的变化，是做法已经在向新圈子靠拢的标志。

什么时候该换路？先试水最大的风险，是试得太久，两头不靠。贾琳如果一直周末去，一直只是“学徒”，原来的卖场那边会觉得她心不在焉，整装组那边又会觉得她只是“来看看的”。所以先试水要有一个期限：她给自己定的是八周。八周到了，要么往“先入局”走，把自己正式放进整装组，跟着学；要么往“先立样子”走，回头花三个月补水电与预算这块本事，再来；要么，退回来，继续做销售，并且清楚知道自己为什么退。

三种结果，都是预案本来的样子。八周的试水，换来的不是一个“成功”，而是一个有凭据的决定。

八周以后，贾琳约杜设计师在卖场的咖啡角坐了一下午。她拿出一页纸，上面是八周试水的记录：去了六次，量了五套房，自己独立给一位业主做过一份预算草表，被改了四处。

杜设计师说：“你想正式来整装组吗？”

贾琳没有马上回答。她想了想，说：“杜哥，我想先问你一件事：我这个人，你觉得，适合做设计，还是适合做设计顾问？”

杜设计师愣了一下：“这有区别吗？”

“有。”贾琳说，“设计，是出图。顾问，是陪业主把话说清楚，再让设计出图。我这八周发现，我出图很慢，可是跟业主聊天，我比大多数人快。”

杜设计师想了很久，说：“我们组里，确实缺一个会聊的。图我们自己画，业主的话没人听得懂。”

这就是试水的价值：它没有让贾琳“成为设计师”，而是让她看清楚，圈子里真正缺的那个位置，恰好和她手里有的东西接得上。如果她没有进场，她永远只会按着自己的想象，把自己往“设计师”的框里塞。她后来的岗位名称，叫“方案顾问”，一个她进场以前根本不知道存在的岗位。

◆ 四、动手和试水，差在哪

两条路都从“做法”起手，很容易被混成一件事。其实它们的分别，是在你做的那件事要产出什么。

先动手要产出一个作品，一张图、一份表、一道菜，能离开你，被别人拿着用。它的重心在事。

先试水要产出一个判断，我适不适合，这个圈子适不适合我。它的重心在场。

用生活里的比喻：先动手像是先做出一样东西摆到摊位上，看有没有人买；先试水像是先去别人的店里站一天，看自己合不合适做这行。前一种，你拿着做好的东西去见人；后一种，你只带一点小东西去见场，不求它被收下，只求被检验。

由此，两条路的使用场合也不同。如果你已经知道自己想去哪，只是没名分，用先动手，用作品开路。如果你不确定自己想去哪，或者不确定对方要不要你，用先试水，用一个期限内的“进场”换取判断。彭小军知道自己想做培训，所以先动手；贾琳不确定整装设计适不适合她，所以先试水。

◆ 五、给两条路过一遍三问

做法这一维，最要紧的是它必须落在真的事情上。所以我们用三问，把两条路过一遍。

在轨吗？彭小军画图，用的是自己休息的时间，地点是站点本来就管辖的路口，内容是自己的真实经验；贾琳跟着量房，事前征得杜设计师同意，并且对业主不隐瞒。两个人的做法，都没有越过别人的位置，没有占别人的功劳，都是在自己本来的位置上，往外多走了一步。

有效率吗？彭小军画一张图，花一个下午，用了以后，同一个路口再也不用对每个新人讲一遍，省下的力气远比那个下午多。贾琳试水八周，花的是周末，换来的是一个有凭据的决定；如果她直接辞职去整装组，赌输了，要付出一年的代价。效率的意思不是快，而是花出去的力气，能变成下一步的底子。

有吸引吗？这一问，两个人都过得很自然。彭小军的图，不需要谁去推，新骑手自己会来要；贾琳的试水，不是求人收留，而是带着东西去，让对方发现她有用。一个靠“求”才成立的做法，往往一停就没了；一个靠“吸引”才成立的做法，你不用管它，它自己会长。

◆ 六、两条路的坑

先动手的坑，叫“做了一个不是别人想要的东西”。很多人动手之前，没有问一句：这个东西，是谁要用的？彭小军画的图，他先拿给三位新骑手看，问：“你觉得哪里还看不懂？”其中一位说：“第四个路口，你写的‘北门’，我们都叫‘小门’。”他当场改了。东西要靠别人的眼睛校准一遍，才不至于自己感动自己。

还有一个坑：把别人的功劳当成自己的作品。如果那张图是照抄另一个站点的，被问起来，他就接不住了。动手的东西，必须是自己真做出来的。

先试水的坑，叫“当客人，不当自己”。有的人进了新场合，只是看，不说也不做，三次下来，对方对他没有任何印象，他也没有得到任何真实的反馈。贾琳的做法是：每次都带一样东西，第一次带本子，第二次带一份给业主的“风格搭配三张图”，第三次带一份自己算的“预算草表”。她不是去观光的，是去带着一点点东西，被检验的。

另一个坑：试水时，不能为了被接纳而说假话。业主问下水问题，她直接说“我不太确定，我请杜设计师回答您”，而没有硬撑。杜设计师后来说，这一句话，比任何漂亮的回答都让他对她多了一点信任。

还有一个共同的细节：留下可以带走的东西。彭小军的图，不管他以后做不做培训员，图都留在站里；贾琳的八周记录，不管她去不去整装组，都是一份让她看清自己的凭据。一条路走完什么都没留下，就算不上预案，只算消耗。

◆ 七、一张小对照

	先动手	先试水
适合	知道想去哪，没有名分，切口小	不确定合不合适，不能冒险
第一步	做出一件今天就能给人用的东西	在期限内进一个场合，带一点东西
信号	被用了、被传了、有了称呼	有人愿再带你、自己想再来、会说新话
换路	称呼出现后，从作品跨到做法；没人用就换切口或改试水	到期限做决定：入局、回头立、或退回

◆ 八、练习：今天能递出去的东西

先动手的练习：想一件你想转去做、却没有名分的事，用十分钟写下三个可能的“小东西”，条件是这个周末就能做出来、不需要谁批准、别人能直接拿去用，比如一张图、一页说明、一份模板。选最小的那个做出来，给三个真会用的人看，只问一句：哪里看不懂？

先试水的练习：想一个你不确定适不适合的圈子，写下“我想看的三件事”和一个期限，比如八周、六次，再写下到期时的三种结局：入局、回头立、退回来。把期限和三种结局写进手机日历。一周以后回头看：东西有没有人用？场合有没有人愿意再带你一次？

> 带走的话
>
> 先动手，是做一件今天就能递到别人手里的东西；先试水，是带着一点东西，去一个新地方站一站。动手出作品，试水出判断。试水要有期限，动手要有人用，没有期限的试水和没人用的作品，都要换路。

小账

用了什么：六路径中的 D→S→E（先动手）与 D→E→S（先试水）。

可检验的小预言：在没有任何正式名分却想转向新岗位的人里，先拿出一件别人能直接用上的东西的，比先递交一份“想做什么”的方案的，更容易在三个月内被新圈子主动邀请参与；若后者更容易被邀请，这句话就错了。

第 14 章

从处境起手的两条路

> 这一章的问题：我身上最不对劲的，如果是我所待的这个圈子，那我是不是该先动圈子，再谈练本事、改做法？“先换圈”和“先入局”听起来都是在动圈子，它们到底差在哪里，我又该选哪一条？

◆ 一、一间没有人问问题的仓库

这是一个构想的场景。

余航，26 岁，合肥人，在一家只有十几个人的货运代理公司做仓管。公司的老板一个人说了算，仓库里没有前辈，只有他和两个比他还年轻的小工。三年里，他把进出库的台账从手抄改成了自己琢磨出来的表格，对货位也熟得闭着眼睛都能走。年底老板说他干得稳，给他加了三百块。

那年春天，大学同学请他吃饭，随口讲起自己在一家做跨境电商仓储的公司上班，一天要处理几千个小包裹，还要对接海外平台的入库规则。余航听着听着，发现一件事：同学嘴里的好多词，他一个都对不上号。

“你们那个『分批上架』是怎么回事？”他问。

“就是一个批次来了，先按保质期分，再按动销速度分……哎，你们不这样做？”

“我们是来一箱放一箱。”

回去的路上他想了一路。他不是不努力，三年了，他每天都在把事情做得更顺手。可他忽然看清了：自己是“全仓库最懂仓库的人”，这几乎等于说，没有人能再教他任何东西。

三个月后，他没有辞职，而是先托同学内推，去那家公司面试了一个普通的仓管岗，工资比原来少了两百块。他还是去了。

新公司的组长叫魏姐，四十岁上下，说话很快。余航上班第三天，被她叫到货架前。

“这一排是上周退回来的，你看出什么没有？”

余航看了半天：“都是……同一个客户的？”

“是同一个批次。入库的时候少扫了一道，后面所有的单子都对不上。你以前的仓库，会有这种事吗？”

“没有。我们一天就几十单。”

“那你现在要想的就不是『怎么把货放对』，是『怎么让每一个人都不可能放错』。”

那天晚上，余航在出租屋里把这句话写在手机备忘录上。他过去三年一直在想的是前一件事，从没有人逼他去想后一件。

第一个月，他被问倒了十几次。第三个月，他已经能自己拟一份分批上架的规则，交给组长看。第八个月，他回头看当初那张自己引以为傲的台账表格，笑了：那是一个小池塘里养出来的东西。

余航走的就是六条路径里的“先换圈”：先换圈子（E），在新环境里长本事（S），最后才改自己的做法（D）。

◆ 二、先换圈：适合圈子把你“封顶”了的时候

先说清楚一个道理。你显露出来的本事（S），并不是你一个人练出来的，它是你的做法（D）和你所在的圈子（E）一起给出来的，这就是第一条方程 S=F(D,E)。你在哪个圈子里，圈子里的人用什么标准看事、遇到什么难度的问题，会直接决定你的本事能长到哪里。

余航在小仓库里，做法一直在改进，可圈子里的问题始终是同一个难度，所以他的本事就长到了一个顶。这时候你再怎么加班、怎么苦练，都像在一个只有半人深的池子里练游泳，扑腾得再用力，也只是扑腾。

所以“先换圈”最适合的情形是这样的：你的做法并没有明显的毛病，你也算认真，但你周围已经没有人比你更懂、没有问题比你更难，没有人会来问你一句你答不上的话。这时候，不要先去苦练，也不要先去琢磨改自己的做法，先去换一个有水位差的环境。

它有两个要紧的提醒。

第一，换圈不等于“换一份工作”。换一份工作，如果换来的还是同样大小的池子，那只是换了地址。判断标准不是公司名气，而是这个圈子里，有没有人每天处理着比你难一档的问题。

第二，换圈之后，不要急着显摆自己的老做法。余航在新公司前三个月做的事，其实非常朴素：他把自己原来那套做法先收起来，看人家怎么做，哪怕做得比原来慢。新圈子不是用来证明你的，是用来逼你长的。

◆ 三、先换圈的第一步和信号

第一步，不是投简历，是“去看”。

找三个已经在你想去的那个圈子里的人，每人聊半小时，只问一类问题：你们每天碰到的最麻烦的事是什么？上个月有哪件事让你觉得自己不够用？余航那顿饭，其实就是一次无心的探访。你会听到许多你听不懂的词，这些听不懂的词，就是水位差。

第二步，给自己留一条退路。构想一个最坏的情形：新圈子待不下去，三个月后我能不能回到原来的位置，或者找到同档位的另一份活？有了这条退路，你才敢在新圈子里承认自己什么都不会。很多人换圈失败，不是因为新圈子太难，而是因为没有退路，所以不敢示弱，示弱是学东西的入场券。

好信号有三个：

一是前三个月里，你被问倒的次数明显变多了。别怕，这说明你来对了池子。

二是有人开始愿意回答你的问题，哪怕只是随口一句。

三是你发现自己原来的一些“经验”不再好使，而你并不慌，反而想弄明白为什么。

坏信号也有三个：换了圈子，你每天遇到的问题和以前差不多；你依然是组里最懂的人；或者你被人当成透明人，三个月没人理你，没人跟你说一句真话。前两个说明水位没变，第三个说明圈子可能并不欢迎你。

◆ 四、先入局：适合你还没有“样子”的时候

再看另一个场景。这也是一个构想的场景。

曾志远，22 岁，成都人，中专刚毕业，进了一家火锅店的后厨。他没有任何厨房经验，除了在家里炒过几个菜。

头三个月，他只做三件事：洗菜、切配、扫地。师傅姓谷，不爱说话，也从不讲“要领”。有一次他忍不住问：“谷师傅，炒底料到底怎么才算好？”谷师傅看了他一眼，说：“站着看。”

他就站着看。看师傅什么时候下料，什么时候转小火，什么时候锅里的响声变了。他不懂，只是看，看了一个月，他发现师傅每次下辣椒之前，都会先把手悬在锅沿上停一下。他问：“那是在干什么？”

“试油温。”

又过了两个月，师傅让他守一锅。他守砸了两次，谷师傅一句话没说，把锅接过去，下一次又让他守。

两年后，志远已经能独立炒一锅底料，味道和谷师傅的有七八分像。第三年，他开始忍不住在配方里偷偷多加一点花椒，客人吃了说：“今天这锅麻得有点不一样。”谷师傅尝了一口，说：“你这是自己的味了。”

志远走的是“先入局”：先进圈子（E），跟着学做法（D），最后才长出自己的样子（S）。

它和余航的路，开头是一样的，都是先动圈子。差别在第二拍：余航换圈之后，是本事被拉高；志远入局之后，是先学做法。为什么会不同？因为他们开场时手里的东西不同。余航手里已经有一套能用的做法，缺的是更高的水位；志远手里什么都没有，缺的是一套可以抄的做法。

所以“先入局”适合的情形是：你还没有自己的样子，对这个行当几乎一无所知，或者你要从一个行当跨到另一个全然陌生的行当。这个时候，别急着立样子，也别急着表达自己，先让圈子把做法“灌”给你。很多行当里有一句话叫“先学规矩，再讲创新”，说的大概就是这个次序。

◆ 五、先入局的第一步和信号

第一步，找一个做法清楚的人，然后“跟”。

志远的做法特别朴素：他不挑师傅，是这家店里恰好有这样一位师傅。但在更一般的情形里，你要有意识地去挑：这个人的做法是不是一步一步看得见的？他愿不愿意让你在旁边看？他的做法是不是在轨的，也就是不糊弄客人、不靠坑人省成本？

这最后一条很要紧，因为先入局有一个别的路径没有的风险：你会被圈子的做法塑造，好的坏的都一起学进去。一个后厨如果习惯用劣质油、反复使用锅底，你在那里待三年，学到的手艺可能带着一身毛病。所以入局之前，要先过一遍“在轨”这一问：这个圈子的做法，客人知道了、同行知道了，还站得住吗？

有人会问：碰上不爱讲、只让你打杂的师傅怎么办？先别急着下结论。很多老师傅不是不愿教，是不知道你想学哪一块。挑一件他刚做完的具体小事去问，比如“刚才那一步，为什么先放这个”，比问“怎么才算好”好回答得多。

第二步，把“看”变成“抄”。不是照搬，是把对方的做法拆成一动一动的小步骤，自己做一遍。志远后来说，他最管用的一个办法，是下班后在宿舍用一口小锅，把白天看到的动作复现一遍，哪怕只是翻炒的手腕角度。

好信号有三个：

一是你开始能预判对方的下一步。谷师傅手一抬，志远已经知道他要找什么。

二是你开始能说出“为什么这一步要在那一步前面”。看懂次序，比记住动作更接近入了门。

三是你偶尔会觉得“这里我想换个方式”，而且这个念头不让你不安。这是样子（S）快要冒头的征兆。

坏信号则有：三个月了，没有人让你上手，只让你打杂；圈子里的做法互相矛盾，今天一个说法明天一个说法；或者你发现你在学的东西，需要你对别人隐瞒点什么才行。最后一种要认真掂量，多半该走。

◆ 六、两条路都要过的三问

动圈子，是这本书里风险最大的一类动作之一，因为圈子不是你一个人的，你动了它，它也会回过头来动你。所以不管走哪一条，起步前都要过一遍三问。

在轨：这个新圈子的做法，是它真实的样子吗？你得去看、去问，不能只凭想象。你到那里去学的、去做的，是不是正经的活，而不是靠糊弄、靠压价、靠关系硬撑的活？一个圈子的做法如果见不得光，你学到的是一身说不出口的本事，迟早会回写到你的口碑上。

效率：这一步值不值？换圈有成本，要付出工资的落差、人情的断裂、重新适应的疲惫；入局有成本，要付出几个月甚至一两年的“没有样子”。余航每月少了两百块，志远头三个月只有最低工资。这些代价你能不能扛，是要在起步前算的，别等到半路才发现。

吸引：新圈子里的人，愿不愿意让你靠近？一个圈子如果对你天然排斥，你再努力，也只是在门外长本事。判断的办法很简单：看看这个圈子里最近一个新人，是怎么被对待的。

三问都过得去，再起步。有一问过不去，不是不走，而是先把这一问补上，比如先攒够三个月的生活费，再去换圈。

◆ 七、入局不是忍

很多人听到“先入局”，第一反应是：这不就是让我忍着、熬着、给人当牛马吗？

差别在于有没有“在看”。熬年头是人在场，眼睛和脑子不在场，一年和十年没有区别。入局是每一天都带着问题去看：今天他为什么这样做？这一步如果换个次序会怎样？志远三个月洗菜，但他每天洗菜的时候，眼睛都在盯着灶台那边。

还有一个简单的检验：你每个月能不能说出一件上个月不会的事？说得出来，你在入局；说不出来，你只是在这里。这时候别再硬撑，应当去问一句：是我没在看，还是这个圈子已经没有可看的了？前者改自己，后者就该转到上一节讲的换路。

另外，入局不是永远的。谷师傅带志远，并不是要把他留成自己的影子，一个好的圈子，是乐意看到新人长出样子来的。如果你待的圈子，凡是新人冒出一点自己的想法就被打下去，那它不是在教你做法，是在要你听话，这个时候你该警惕的，是自己正在被圈子塑造成一个没有样子的人。

◆ 八、什么时候该换路

任何一条路，都不是走到底的，都要问一句：这一拍走完了吗？

先看先换圈。如果换圈半年后，出现了两种情形，就该换路。一种是你依然是组里最懂的人，水位没变，那就说明这个圈子还不够大，要么再换一个更大的，要么就换成“先亮样子”，直接把本事摆出来，让更大的圈子来找你。另一种是你在新圈子里一直跟不上，也没人带，本事长不出来，那说明你缺的恐怕不是水位，而是一套做法，这时候就转成先入局：先找个人跟着学做法。

再看先入局。如果你学了做法一年以上，已经能做到八九成像师傅，却迟迟没有出现自己的东西，就别再等了，转成“先动手”：拿一件小事，用你自己的方式从头做一遍，做成作品。志远的偷偷多加一点花椒，就是这样的一个小动手。如果相反，你发现师傅的做法已经到头了，再学不到新东西，那就要考虑“先换圈”：换一个有新水位的圈子。

这里有一个很好用的自问：我现在缺的，是水位，还是套路？缺水位，就是先换圈；缺套路，就是先入局。一个人在不同阶段缺的东西不一样，所以同一个人一生里完全可能先后走这两条路。

还有一种情形要单独说：你明明想动圈子，但眼下动不了，比如家里有老人孩子要照顾，或者房贷压着不敢辞职。这时候不必硬撑着“现在就换”，可以先做一件很小的圈子动作：每个月去见一个目标圈子里的人，聊一次。一年下来，你见了十二个人，圈子其实已经动了一半，等条件允许的时候，你不是从零开始，而是从熟人开始。这也是一条路，叫它“慢换圈”也行，核心只有一句：动不了身，可以先动眼睛和耳朵。

最后补一句，防止误会。这两条路都是从圈子起手，所以都容易被误读成“靠人脉”或者“靠平台”。不是的。圈子（E）是你的起手处，不是你的靠山；三方程摆在那里，你到了新圈子，如果不改做法、不长本事，圈子也会很快把你原来的位置还给你。

> **带走的话**
>
> 圈子决定你的本事能长到哪里：池子太浅，先换池子。一张白纸，先别急着有自己，跟着一个做法清楚的人，学到能预判他的下一步。走完一拍问一句：我现在缺的是水位，还是套路？

小账

本章用的路径：E→S→D（先换圈）与 E→D→S（先入局），依据第一条方程 S=F(D,E) 的反向读法。

可检验的小预言：如果一个人换圈半年后，每天遇到的问题难度与原来相同，并且没有人向他提出他答不上的问题，那么“先换圈”对他就是错的。

第 15 章

路径选错的代价

> 这一章的问题：我明明很努力，证也考了，课也上了，怎么还是原地打转？是我不够好，还是我走的路出了问题？走错路到底错在哪里，错了又会付出什么？

◆ 一、三个证书，一份没动的工资

这是一个构想的场景。

郝丽，31 岁，宁波人，在一家塑料制品厂做出纳。她进厂第六年，工资涨了一千二，平均下来每年两百。厂里的财务科一共三个人，科长五十出头，离退休还早。

三年前，她想：是不是我本事不够？于是开始考证。第一年考下了初级会计，第二年考下了中级，第三年她咬牙考下了税务师的两门。每年夏天，她白天上班，晚上和周末刷题，孩子给婆婆带。表姐来家里吃饭，看着她床头的一摞书，问：“你拿了这么多证，厂里给你涨工资没有？”

“没有。”

“那给你换岗位没有？”

“没有。”

“那你老板知道你考了证吗？”

郝丽愣了一下。她想了想，说：“应该……知道吧？”

“应该？”

那天夜里，她坐在床沿，把三本证书从抽屉里翻出来，摆在被子上，忽然觉得这三张纸像三张没有寄出去的信。她不是没做事，她做了很多很多，只是所有力气，都用在了同一个地方。

郝丽的毛病，是这一章要讲的三种毛病里最常见的一种。另外两种，我们也各讲一个人。先说一句：这三种毛病，在这本书里没有什么高深名字，你不用记住它们，只要记住后面每一节的那句自问。

◆ 二、力气全压在一处：郝丽少看了两样

回看郝丽的三年，她心里只有一条线：本事不够，所以要把本事练上去。这条线本身没有错，练本事是正经事。可是她心里是不是少了点什么？

三条方程里的第一条说的是：本事（S）并不是自己说了算的东西。它是你的做法（D）和你所处的圈子（E）一起给出来的。圈子里的人看不看得见你，决定你的本事能不能变成位置、变成机会；你的做法有没有让别人知道你做了什么，决定别人眼里的你是什么样子。郝丽的三个证，只是她自己知道的三样东西。厂里没有一个人需要她的税务证书，也没有一个岗位在等她。

这样的情形，说白了就是三样里只盯了一样，心里少了两件事。她把三件事里的一件（我的本事怎么练）当成了全部，把另外两件（我的做法怎么被看见、我的圈子需要什么）放在了视线之外。预案做不下去，不是因为她不努力，而是她的预案里根本没有写这两项。

只盯一样的人，有一个很典型的表现：越努力，越焦虑。因为她用力的那一条线，已经到了边际，再加力气，换来的变化很小；而真正能动的那一条，她从来没碰过。

怎么发现自己是不是这样？很简单，拿出一张纸，写下过去一年里你做过的所有“为了变好”的事，然后给每一件事标一个字：本事（练技能、考证、读书），做法（改变了做事的方式、拿出了一个作品、做了一件有人看得见的事），圈子（认识了新的人、换了环境、让别人知道了你）。如果一年下来，三个字里只出现一个，那就是只盯了一样。

郝丽后来做了一件很小的事：她给财务科长写了一页纸，说想接手一件厂里一直没人愿意碰的事，就是对账期长的几家客户做应收账款的梳理。科长看了，没说什么，过了两个星期，把这件事交给了她。这不是什么惊天动地的转折，但那三本证书，第一次有了去处。

◆ 三、每次都先走同一步：岳帆的四个环境

再看另一个人。这也是一个构想的场景。

岳帆，33 岁，昆明人，做平面设计。三年里换了四家公司。

每一次换，理由都很充分。第一家，老板审美太土；第二家，同事都是混日子的；第三家，客户总是改稿；第四家，团队里没有一个人比他强。每次他递辞呈的时候，心里都有一种轻松的感觉，像终于把一件旧衣服脱掉了。

新公司的头两个月，他很兴奋，学了不少东西，会很认真地做每一个稿子。第四个月开始，他慢慢发现，这家公司的客户也会改稿，同事里也有不太上心的，老板也有他不喜欢的口味。到了第七个月，他又开始刷招聘软件。

他的朋友阿琴有一次实在忍不住，说：“你三年换了四个环境，你有没有想过，换的不是环境的问题？”

岳帆不高兴：“环境不好，难道我留在那里受罪？”

“我是说，你每次都是先换。”

这句话他想了很久。他发现，自己遇到任何不对劲的事，反应都是同一个：圈子不对，走。三年来他没有哪怕一次，是先停下来，去改改自己的做法，或者先拿出一个让人眼前一亮的作品，再看圈子怎么反应。

这样的情形，就是每次都从同一步起手，也可以说是路走偏了。你看，他走的路本身没有问题，上一章讲过，先换圈是一条正经的路。出问题的是：这是他唯一会走的一条。

岳帆后来试了一次。第五家公司，他入职的第四个月，又出现了那种熟悉的烦躁。他把辞职信写好了，没有发，而是对自己说：这一次我先不换，先做一件事。他挑了公司里一直拖着没人想碰的一个老客户的品牌手册，用了两个月，做成了一份连客户自己都没想到的东西。客户在年会上提了他的名字。那是他三年来第一次，在一个圈子里，被人当面叫出名字。

他没有立刻变成另一个人。几个月后他还是想过要走。但这一次，他是带着一件人人看得见的作品去想这件事的，选择就和原来不一样了。

偏路有很多版本。有人遇到一切问题都先加班、先苦干（从做法起手）；有人遇到一切问题都先去考证、先读书（从本事起手）；也有人像岳帆，遇到一切问题都先换。每一个版本，都有一些时候是对的，所以他们不会马上发现自己偏了。换圈的人，总能找到一两次“换了确实更好”的经历；苦干的人，总能记起“那次靠加班扛过去了”的经历。

偏路的真正代价，是你每次都在同一个位置吃同一种亏。岳帆每换一次圈，都得把“被人了解”这件事从零开始。三年下来，他换了四个环境，却没有哪一个环境里，有人真正知道他是怎样的一个设计师。他的作品集里，是四家公司各三五件稿子，彼此没有一条线。

怎么发现？看你的上一次、上上次、上上上次，每次遇到问题，你的第一个动作是什么。如果三次都是同一类，那你大概率是偏了。不必立刻改，只需要在下一次，故意试一次别的起手，比如岳帆下一次不换，先在现在的公司里拿出一个让人记得住的作品。

◆ 四、做完了却没拿出去：司晨的小册子

第三个故事。这也是一个构想的场景。

司晨，29 岁，太原人，在一家医院的内科病房做护士。她观察到，病人出院的时候，家属总是问同样的问题：回家以后饮食怎么办、伤口怎么护理、什么症状要马上回来。每次她都得重复讲一遍，而讲完之后，家属多半还是记不住。

于是她用了两个月的业余时间，做了一本十几页的出院家庭护理小册子，自己画图，自己写，一条一条按病人最常问的顺序排。做完了，她拿给科里几个同事看，都说：“哎，司晨你真细。”

这一步，她其实走得很漂亮：先动手（D），做出一件看得见的东西，立起了“细致”的样子（S）。按这条路的节奏，下一拍是把这个样子亮给更大的圈子（E）：给护士长看，给护理部看，给别的病区的同行看。

她没有走这一拍。

原因不复杂。每个月三四个夜班，白天要睡觉；孩子刚上幼儿园，下班就得接；她还有点担心：科里的资深护士会不会觉得她出风头？她想，再等等，等再修改一版，更完善一点再说。小册子被放进了抽屉。

半年后，隔壁病区的一位护士做了一本类似的册子，被护士长拿去在全科推广。司晨看到那本册子的时候，心里很复杂。内容比她的略粗糙，但人家亮出来了。

这种毛病，叫它半路断了拍。路径本来是三拍的，她走完了前两拍，在第三拍前面停住了。前两拍的功夫不会消失，那本册子仍在抽屉里，但它的价值停在了“一个人知道”的位置上。

断拍有一个很特别的地方：它往往断在最难受的那一拍。第一拍是动手，有热情；第二拍是成型，有成就感；第三拍是亮出来，要面对别人的目光，要承担被评价的风险，要占用你本来就不够的时间。人的惯性是在这一拍停住。

断拍的第二个代价，是对自己的伤害。当你发现别人把你想到的事做成了，你的反应往往不是“我下次要亮出来”，而是“看吧，我就是不行”或者“这个圈子就是不公平”。这时候，你其实已经把问题从“一拍没接上”，改写成了“我整个人不行”或者“整个圈子有问题”，这就让下一次起步变得更难。

怎么发现？问自己一句：我手上有没有一件做完了、却只有我自己知道的东西？可能是一份做好的方案、一个写了一半的文档、一次谈出来的合作意向。有，就是断了拍。

她后来才想明白，自己拖着不亮出来的真正理由，并不是时间，也不是同事的眼光，而是那本册子一旦亮出来，就会被人评价。放在抽屉里的册子，永远是完美的；亮出来的册子，就会有人指出哪里不对。这个坦白让她轻松了不少。断拍的人常常不是不想接，是不敢让一个还没完美的东西见光。

司晨后来做的第一件事，其实小到不能再小：她把那本册子拿给护士长，说：“我做了一份给出院家属的东西，您看看有没有哪里不合适，要不要我改。”不是展示，是请教。护士长翻了一遍，说：“你下次早点拿给我。”

◆ 五、为什么我们自己看不见

三种毛病有一个共同的特点：身在其中的人，很难看出来。

只盯一样的人，会觉得“我已经很努力了”，这句话是真的，所以别人也很难反驳。偏路的人，会觉得“我每次的选择都有道理”，这句话也是真的，每一次的理由单拿出来看，确实站得住。断拍的人，会觉得“我再等等，等准备好”，这句话听上去最稳妥。

所以，靠自己在脑子里想，往往想不出来，要靠摆到桌面上：把过去一年的行动写在纸上，把最近三次遇事的第一反应写在纸上，把手里已完成的东西列出来。纸上是看得见的，脑子里是绕得开的。

还有一个办法，是找一个愿意说真话的人。岳帆的朋友阿琴，一句话就点破了三年的盲区。找这样的人，不要找最会安慰你的，要找最了解你过去三次选择的那一个。

◆ 六、三种毛病，三句自问

到这里，我们把三种毛病各看了一遍。可以合在一起，给自己一张三句话的小体检表。

只盯一样：我这一年的力气，是不是只用在了本事、做法、圈子三者之中的一个上？

总走同一条路：遇到问题，我的第一个动作，是不是每一次都一样？

半路断了拍：我手里有没有一件已经做好、却没有让该看见的人看见的东西？

这三句自问有一个共同点：问的都不是“你够不够努力”，而是“你的力气是不是花在了该花的位置”。很多时候，我们用勤奋这个词，替自己遮住了本该问的问题。

三种毛病不是互相排斥的。郝丽既是只盯一样，起手又多半是本事；司晨前两拍走得漂亮，却在第三拍停住。一个人身上可以同时有两种。

◆ 七、选错路，到底要付出什么

最后算一笔账。

先说代价最直观的，时间。郝丽的三年，岳帆的三年，司晨的半年，都是真实花掉的日子。人到三十几岁，时间是最贵的东西。

再说回写。你的做法、你的圈子、你显露出来的样子，会互相改写（第3章《回写剧烈：你的做法、处境、样子互相改写》讲的就是这个）。路选错了，这个回写就朝着坏的方向走：岳帆在圈子里留下的是“待不久的人”的印象，这会回写到他下一次面试的机会上；司晨的小册子没亮出来，回写回来的是“我做不成事”的自我暗示。

还有一个容易被忽略的代价，是对自己的误判。路走错了，人最容易得出的结论是“我不行”。可实际上，很多时候你不是不行，你只是走了一条别人也会卡住的路。区分这两件事，是预案的一个基本功：先看是路的问题，还是人的问题，再决定要不要怀疑自己。

也别忘了，诊断本身也可能诊断错。郝丽后来对表姐说，她其实有一阵怀疑过自己是不是“偏路”，因为她遇到一切不顺都先去考证；可是她又想，考证也确实是因为当时厂里最缺懂税务的人。这个怀疑值得留着：一个人的起手总是同一类，不一定是毛病，有时候恰好是那个环境里最有用的一类。判断是不是偏路，要看你有没有试过别的起手，并且看到过不同的反应，而不是只看你的习惯是不是单一。

不过，这一章也要防止另一个误会：不要把“走错路”当成一桩罪过。每一个人都走过偏路、断过拍，这是常态。预案的意思就是允许先发生，再验证，再修改。郝丽的三年证书并不白费，它们是后来能接手那件事的底气。区别只在于，你有没有在半年的时候就看出来，而不是等三年。

带走的话

越努力越焦虑的时候，先别怀疑自己，先看看力气是不是只用在了一条线上。遇到问题，数一数自己最近三次的第一个动作，是不是一模一样。手里有一件做完了却没亮出来的东西，今天就拿给一个人看。

小账

本章用的方程与路径：本事、做法、圈子三件事里“少了哪一件”（三方程 S=F(D,E)、D=F(S,E)、E=F(D,S) 有没有被你同时放进预案），以及六路径中“起手总是同一维”和“走了前两拍没接第三拍”两种情形。

可检验的小预言：如果一个被诊断为“只盯了一样”的人，在三个月里给另外两类各做一件小事（比如把一件做完的东西拿给相关的人看），而他的处境、别人对他的看法都没有任何变化，那么这个诊断对他就是错的。

第 16 章

路径接力

> 这一章的问题：一条路走完了，接下来怎么办？一个人要走很长一段路，从小职员走到自己开工作室，是不是得在一开始就把整条路规划清楚？

◆ 一、开业那天的一个问题

这是一个构想的场景。

季芸，38 岁，青岛人，她的软装工作室开业那天，来了二十来个人，有老客户，有供货商，也有几位从前公司来的老同事。一位做建材的朋友端着茶杯，半开玩笑地问：“季总，你当年是怎么规划的？一步一步，是不是早就想好了？”

季芸笑了。她想起十三年前，自己刚进装修公司的那个冬天，抽屉里压着一张纸，上面只有一行字：“今年学会画施工图。”

“我哪有什么规划。”她说，“我每一年，只知道下一步。”

这不是谦虚。她后来把自己这十三年重新捋了一遍，发现了一件有意思的事：她走过三段完全不一样的路，而每一段的起点，都恰好是上一段的终点。

这一章就讲这件事。一个人的长路，不是一条路走到底，而是一棒接一棒。每一棒是一条路径，棒与棒之间怎么交接，是预案里最不容易被注意、却最见功夫的地方。

◆ 二、一条路走完，手里多了什么

先说一个简单的道理。

我们在前面几章里讲过，六条路径各有各的次序，每一条都是三拍：先动哪一个，再动哪一个，最后动哪一个。一条路径走完，你一定会多出一样开场时没有的东西。这个东西，就是这一棒的结算。

比如先入局，结算出来的是“样子”（S）：你从一个什么都不会的人，变成了一个有点样子的人。先亮样子，结算出来的是“做法”（D）的更新：圈子的反应倒逼你把做事的方式换了。先动手，结算出来的是“圈子”（E）：你做出来的东西把一批新的人引到了身边。

这个结算很重要，因为它告诉你，下一棒应该从哪里起。一个很顺手的接法是：上一棒收在哪一维，下一棒就从哪一维起手。收在样子上，就从样子起手，把它亮出去；收在做法上，就从做法起手，把它做成作品；收在圈子上，就从圈子起手，让圈子带你去下一个水位。

为什么顺手？因为你刚结算出来的那一样东西，是你此刻手里最新鲜、最有分量的一样。拿着它起步，比重新去找一个起点，省力得多。

◆ 三、第一棒：先入局，学会画图（25 岁到 28 岁）

季芸 25 岁那年，进了青岛一家中型装修公司，职位是设计部文员，工作是整理图纸、打印、跑工地送资料。她学的专业和设计无关，在这个行当里，她是一张白纸。

她走的是先入局：先进圈子（E），跟着学做法（D），最后长出样子（S）。

带她的人是设计部的老庞，四十多岁，画了二十年施工图。老庞的方式很朴素，不讲理论。季芸每次送图纸去给他看，他会随手指着一个节点说：“这个收口，你看看工地上是怎么做的。”

她就去工地看。第一年，她看了几十个收口。第二年，她开始能指出图纸上哪里的尺寸工人会做不出来。第三年，老庞把一套小户型的施工图交给她，说：“你画，我改。”

她第一次画完，老庞用红笔改了四十多处。她没有觉得难堪，把那份红笔稿拍了照，一处一处对着看。

这一棒里还有一个她后来常提起的小场景。第二年的夏天，工地上一位木工师傅拿着她的图纸，指着一处说：“小季，这个地方你这样画，我们没法做，你得跟我下来看。”她当天就跟着下了工地，蹲在地上看了一个钟头。那张图后来改了三次，改到师傅说“这样就行”为止。她说，这一个钟头比她读过的任何一本书都有用。入局的人要的就是这样的钟头：有人愿意指着你的错处，你愿意蹲下来。

这一棒走完，季芸结算出来的是一个样子：图纸靠谱的人。设计部里的同事开始说：“季芸画的图，工人不会来问。”这五个字，是她当时全部的样子，但足够扎实。

她在这一棒里，每一步都过了三问。在轨：她跟老庞学的是真做法，不是怎么糊弄业主；效率：三年只拿文员加一点补贴的工资，她算过，扛得住；吸引：设计部的人愿意带她，愿意把图拿给她看。

◆ 四、第二棒：先亮样子，被业主“逼”着长（28 岁到 32 岁）

收在“样子”上，所以第二棒从样子起手。这一棒走的是先亮样子：先把本事亮出来让圈子看见（S→E），再倒逼做法改变（D）。

她是怎么“亮”的？没有什么了不起的动作。她把自己画的图做成了一页简单的讲解，在公司内部的周会上讲了一次，让设计师们知道，哪些节点她做过工地反馈。她还有个习惯：每个业主交房之后，她会把工地的施工照片和图纸并排放在一起，发给业主做个小纪念。

有一位业主，姓盛，拿到这份“对比图”，在自己的朋友圈里转了转。过了两个月，盛先生的两个朋友分别找到公司，指名要找“画图的那个季芸”。

问题来了。这些业主找来，要的不仅是施工图，他们问：“窗帘怎么配？沙发放哪里合适？预算控制在多少？”这些，是季芸原来的做法里没有的。

她在公司里对一位设计师说过一句话，后来被同事们传开了：“我会画图，但不会回答『好不好看』。”

对方回她：“那你就学。”

这就是圈子倒逼做法。圈子的反应是真实的，业主不会因为你只会画图，就改变他们的需要。季芸开始学配色，学看软装样本，学怎么给业主算一份人听得懂的报价。三年里，她改变的不是本事，是做事的整套方式：从“把图画对”变成“把一个家的事帮业主想清楚”。

这一棒里还有一个细节：她开始有零星的私活，业主希望她在公司以外帮忙做软装方案。她没有偷偷做，而是先对部门负责人把话讲明白：我接了这样一个请求，不占上班时间，不用公司的客户资源，您看有没有不合适。负责人想了想，说：“别用公司名义就行。”

她后来很感慨这一步。如果当时她偷偷做，一旦被发现，口碑就是这个行业里最先传的东西。在轨这一问，她过得很干脆。这件事的代价，是她要花更多的时间解释，但换来的是以后没有任何一个人说她“手脚不干净”。

这一棒走完，结算出来的是做法的更新：她不再是一个只会画图的人，而是一个会听业主说话、会提方案、会算账的人。

◆ 五、第三棒：先动手，做出一个别人能走进去的家（32 岁到 37 岁）

收在“做法”上，所以第三棒从做法起手。这一棒走的是先动手：先做一件事，做出作品（D），再立起样子（S），最后进圈子（E）。

做法更新了，下一步是什么？季芸想得很朴素：做出来，让人看到。

她拿出两年的周末，做了三个样板。第一个，是一个 60 平方米的老房改造，预算很紧；第二个，是一个带孩子的三口之家；第三个，是一间租来的房子，不能动墙，只能靠软装。每个样板她都全程拍了照片，写了一段话，把“为什么这样配”、“花了多少钱”、“哪里做得不好”讲清楚。

写“哪里做得不好”是个冒险的决定。她的朋友劝她：“别写那个，写好的。”

她说：“我写出来，别人知道我知道不好在哪里，才会觉得我靠谱。”

三个样板陆续发出去之后，有了变化。先是装修公司外面的人来问：“你这个租房的改法，能不能帮我也做一个？”然后是一位做布艺的老板，主动联系她：“你的方案里用了好几次我们家的布，我们认识一下？”再然后是一位小区物业的经理，请她给业主群做了一次关于小户型收纳的分享。

作品立起了一个新的样子：做小空间、把话讲实的人。样子又带来了一个新的圈子：布艺老板、五金供货商、几位愿意转介绍的业主，以及两位同样想自己做点事的设计师。

这一棒收在了“圈子”上。

◆ 六、收在圈子上，接下来呢

37 岁这一年，圈子里的人已经够多了：有稳定转介绍的老客户，有愿意给她账期的供货商，有两位愿意跟她一起干的伙伴。她这时才第一次认真地考虑：要不要从公司出来，自己开一间工作室？

收在圈子（E）上，下一棒就是从圈子起手。她的下一棒，用的是先换圈：离开原来那个池子，换到一个自己掌握的池子里，看新水位逼出什么样的本事。工作室开出来的第一年，她才发现自己最缺的，是管人和管现金流，这是她过去十几年从没遇到过的一类问题。她又把自己放回了“什么都不会”的位置，找了一位做了十年餐饮连锁的朋友，每个月请他吃一顿饭，只问他怎么管人。

注意看，这又是一次新的开头。她并没有“终于走到了”，她只是走到了下一棒的起点。

后面某一章（第32章《我经济里的饭碗：生产“我”》）会讲，到了更长远的地方，一个人的饭碗是什么。这里先只提一句：工作室对季芸来说，不只是一家接单的店，它也是一个地方，让她这十三年里一点点长出来的做法、眼光和圈子，有了一个可以积累的容器。

◆ 七、交接处最容易掉棒

长路上最容易出事的，不是某一棒跑得慢，而是交接的那一下。

季芸第一棒到第二棒之间，差一点掉过。她画图画到第三年，样子已经有了，可她心里想的是：我再多画一阵，把图画得更漂亮，再让人看见吧。这就是第15章《路径选错的代价》里说的断拍：样子立起来了，却不肯亮出去。

是老庞把她推了一把。有一天他把季芸叫到工位旁边，指着她的图纸说：“你这套图，别的设计师都在偷偷拿去当参考，你知道吗？”

“我不知道。”

“你不讲，他们就一直偷偷用，你就一直是个文员。”

老庞说得很直，但这句话里有一个对交接极有用的提醒：样子是在别人嘴里完成的，不是在你自己心里完成的。你收在哪一维，下一棒就得把这一维交给别人看。她后来就是在那一次周会上，把自己的图拿出来讲了。

交接处常见的掉棒，有三种：

一种是舍不得放手。上一棒的成绩来得不容易，所以总想再磨一磨。可上一棒的东西，磨到九成就该交出去了，最后那一成，要在下一棒里、在别人的反应里才磨得出来。

一种是看不见自己收在哪里。季芸那年的年底三行字，起初写得很含糊。有一年她写“这一年我好像没多什么”，翻出来一看，她多了的是：业主开始叫她名字了。这是一个圈子里的变化，她当时以为是小事，没当回事。结算不是自己感觉出来的，是要写下来、查得出来的。

一种是交接的时候换了不该换的东西。有的人收在了做法上，下一棒却不从做法起，而是突然去考证，或者突然去换环境。这样的情形，常常是因为，这一棒结算出来的东西不是自己喜欢的那一种，于是想绕过去。比如，有人先亮样子，收在了新的做法上，可他心里更想要一个新的名头，于是急着跳去考证。绕过去的代价是：手里那一样刚结算出来的东西，没有被好好用。

遇到这样的情形，我们不必强求照着顺序走，但是要有意识：你是在主动选择换，不是被自己的不耐烦推着换。

◆ 八、接力的三条规矩

把季芸的十三年摊开，可以看到三条朴素的规矩。

第一，看得见下一棒就够了。季芸每年的规划，只有一行。她从来没有在 25 岁的时候写下“38 岁开工作室”。回写剧烈的年代，一个十三年的计划，很可能会被打乱：公司可能合并，行业可能收缩，业主的喜好可能整个换了。她能走完，不是因为计划准，也不是因为她运气好，而是因为每一棒结算完了，她都知道下一棒从哪里起。这就是预案和计划的区别：计划是先把整条路画完再走，预案是先发生，再使用，再验证和修改。

第二，每一棒结束时，问一句：我多了什么？这是一个很小的动作，但很多人不做。季芸每年年底会给自己写三行字：这一年，我多了一个什么样子？多了什么做法？多了哪些人？写不出来，就说明这一棒还没走完，或者已经断了拍，那就回到第15章《路径选错的代价》里的那三句自问，去找哪一拍没接上。

第三，接的时候，不用拘泥于一条路的原样。季芸的三棒，各自并不是完美的三拍。第二棒里有一部分是同时动手的，第三棒里有一段时间她又回到公司里学新东西。现实中的路径常常会重叠、会回头。六条路径的用处，不是让你照着剧本演，而是让你清楚此刻自己从哪一维起手、下一拍应该落在哪里。次序不是枷锁，是一个提醒。

有人会问：中间有一两年什么也没做成呢，比如生孩子、照顾老人、生病？棒子不会丢，它只是停在你手里。季芸在 33 岁那年有大半年几乎没接活，复工的第一天，她做的第一件事，就是翻出上一棒年底写的那三行字，从那一维重新起手。停下的这大半年，不算掉棒；掉棒是忘了自己手里拿的是什么。

最后补一个防止误会的话。这个例子里，季芸最终开了工作室，但这并不是说每个人都应该走到“开工作室”。同样的接力，可以接到一个更好的岗位，可以接到一份让自己踏实的手艺，也可以接到一个管理的位置。长路的终点是什么，要看这个人想要什么样的饭碗。预案能帮你的，是让每一棒都走得实，让你不会在某一拍上，被自己卡死。

> **带走的话**
>
> 上一棒收在哪一维，下一棒就从哪一维起。不必看清十年，只要看清下一棒，看清了就走，走完了再看。每一棒结束，问自己：我多了什么样子、什么做法、什么人？

小账

本章用的路径：先入局（E→D→S）、先亮样子（S→E→D）、先动手（D→S→E），三棒首尾相衔；末了落在先换圈（E 起手）。

可检验的小预言：如果一个人每年年底写下“这一年多了什么样子、什么做法、什么人”，连续三年都写不出新东西，而他的工作与圈子又确实没有变动，那么“路径接力”对他就是错的，他需要的不是接棒，而是先找出断在了哪一拍。

第 四 编

Why If——职场的三原理

编 序

这一编共五章，讲的是 Why If，也就是三个原理。第17章讲委屈其实是推力，并给出把委屈转成推力的四个动作；第18章讲本事与处境打架，逼出新做法；第19章讲做法与处境打架，逼出新的自己；第20章讲本事与做法打架，逼出新圈子；第21章讲预案的两个层级，把方程、路径、原理连成一份完整的预案。

这一编主要落实的命题是：委屈是推力。你认的两样东西对不上，就必然推着第三样东西动起来，卡住的人只是没有看出来。第18至20章各讲一种打架，分别推出新做法、新样子或新圈子，也都提醒这股推力可能推歪，所以新做法要小，新样子不是人设，新圈子要先从小圈子找起，都要用三问把关。第17章里的柳岚，就是靠这四个动作，把堵在胸口的气写到了纸上，变成一份能交出去的记录。第21章再说清预案有两层：第一层假设右端、写出左端；第二层已知一个方程和一个原理，推出六路径的一两条。

第三编留下的问题是路选好了，推力在哪里；这一编答完之后，三套工具已经齐了，第五编就拿它们去对付七种真实的职场风暴。

第 17 章

委屈其实是推力

> 这一章的问题：在单位里受了委屈，除了忍着，或者哪天忍不住发作，还能做点什么？这股堵在胸口的气，除了难受，有没有别的用处？

◆ 一、水龙头开着

这是一个构想的场景。

柳岚，32 岁，西安人，在一家幼儿园带中班。那天下午是学期末的评优会，园长在全体教师面前念名单，一共五个人。她坐在后排，手里捏着一支笔，没有写字，只是捏着。

名单念完，没有她。

会后同事们三三两两地往外走，有人拍了拍她的肩，说：“下次吧。”她点点头，说：“没事，我本来也没想着。”说完这句话，她自己都觉得，这话说得太快了。

她晚上回到家，先接孩子，煮饭，吃饭。丈夫把碗收进水槽，说：“我来洗。”她说：“不用，我来。”

她把水龙头拧开，水哗哗地流着，她站在那里，手里拿着一个碗，没有动。

一年前，班里来了一个叫乐乐的男孩，四岁，每天早上送到门口就哭，一哭就是四十分钟，哭得整个走廊都在看。前任老师的办法是让家长早点走。柳岚不同意，她试了一个很笨的办法：每天早上提前十分钟到园，站在门口等他，不抱他，也不催他，只是蹲下来，让他看到她手里拿着的那个小熊玩偶，等他自己决定要不要过来。第一个月，他没有过来。第二个月，他拿走了小熊。第三个月，他进了教室。到了学期末，乐乐的妈妈在家长群里发了一句话：“现在是他在催我走。”

这些事，没有一件能在评优的表格上找到位置。评优表上有的是：本学期组织的大型亲子活动场次、公开课展示、家长满意度问卷。隔壁班老师组织了三场亲子活动，每一场的照片都在园里的公众号上发了。

水槽里的水还在流。丈夫从背后走过来，关了水龙头，问：“怎么了？”

“没事。”

“你们园长是不是不太看得见你？”

她没有马上回答。过了一会儿她说：“不是看不见。”她停了一下，“是我做的那些事，本来就没办法被看见。”

她把这句话说出口，才发现这是她这一天里说过的第一句真话。

◆ 二、委屈长什么样

柳岚的这一晚，大概很多人都有过。委屈的样子各不相同，但仔细看，它们长得很像。

比如一位外卖骑手，28 岁，叫邱远，在郑州。他这一个月跑单量在站点里排第二，可是因为两次超时被客户投诉，奖励被扣了。其中一次，是一栋老楼没有电梯，他爬了十一层，下来的时候平台已经显示超时。他没有跟任何人说，只是在站点门口蹲着抽了一根烟。他想不通的不是那点钱，是“我明明已经比别人拼了”这件事，没有任何一个地方可以说。

再比如一位做保险的销售，35 岁，叫康萍，在南京。她知道自己的产品讲得比同组的人都清楚，每个客户她都耐心陪到最后，可是每个月的业绩榜上，她永远在中游。组长说：“你人太实诚了，不会逼单。”她不是不会，是不愿意，可她也不甘心。

这三个人的委屈，乍一看各不相同：一个是没被看见，一个是被扣得冤枉，一个是不愿做又不甘心。可是拆开看，它们有一个共同的结构：

有两样东西，都是你认的，却互相不认对方。

柳岚认的东西有两样：一样是她带孩子的那套办法是真有效的（这是她显露出来的本事）；另一样是她所处的这家幼儿园，是要靠亲子活动和公开课来评人的（这是她所处的圈子的规则）。两样东西各有各的道理，却对不上。

邱远认的东西，一样是他的拼劲和单量（做法），一样是平台对“超时”的一刀切（圈子的规则）。

康萍认的东西，一样是她实诚耐心的样子（本事），一样是她自己不愿意去逼单的做事方式（做法）。她的本事和她的做法，在业绩榜这个圈子里，对不上。

所以委屈的感觉，其实就是两个你都认的东西互相打架时，在你胸口发出的声音。如果有一方你并不认，比如你知道自己做得确实不好，那你更可能感到的是惭愧，不是委屈。委屈只出现在这种地方：我做得没错，他们的规矩也不是完全没道理，可我就是被夹在了中间。

◆ 三、别人劝你的话，为什么没用

委屈的人最怕听到几种话。

“想开点。”“别太计较。”“格局大一点。”“你就是想太多。”

说这些话的人多半是好意。可这些话为什么听了更堵？因为它们等于在说：你这两样东西，有一样是假的，你把它扔了就好了。让柳岚想开点，就是让她承认“带孩子的那套办法其实不算什么”；让邱远别计较，就是让他承认“我的拼劲不算数”。可她和他都知道，那两样是真的。一个人被要求否认一样真的东西，只会更委屈。

还有一种劝法正好相反：“那你就去争啊！”“不要怕得罪人！”这是让人把另一样东西，也就是圈子的规矩，当成假的，去硬碰。可是规矩也不是完全没有道理。评优表为什么要看亲子活动场次？也许因为家长的确在乎，也许因为园里需要对外宣传，这些理由未必让人舒服，却不是无中生有。硬碰的结果，往往是两败俱伤，而且伤的多半是你。

这两种劝法的毛病是一样的：都想让两样东西里的一样消失。而这一章讲的路，是承认两样都在，然后去动第三样。

这条路的好处是，它不需要你先原谅谁，也不需要你先说服自己。你可以带着满肚子的不服气，直接开始做一个七天的小动作。不服气和小动作，是可以并存的。

◆ 四、为什么委屈会这么重

还有一层，值得单独说一句。

为什么同样一件事，有人一笑而过，有人几天睡不着？因为委屈的重量，不取决于事情本身有多大，取决于你对那两样东西认得有多深。柳岚在乐乐身上花了一年的心血，所以评优会上少一个名字，才会让她握着碗站那么久；一个对自己的做法本来就没那么上心的人，不会有这种分量。

所以，委屈重，不是你脆弱，恰恰说明你有东西是真正当真的。这一点，值得先认下来，再去处理它。

◆ 五、为什么一定推向第三样东西

现在要讲这一章最重要的一句话了：两样东西打架，必然推动第三样东西改变。

“必然”这两个字，我想讲得老老实实，不是安慰你的。

回到三条方程。你的本事（S）、你的做法（D）、你的圈子（E），不是三个各自独立的东西，它们互相牵着：本事由做法和圈子给出，做法由本事和圈子给出，圈子被你的做法和本事回写。三者像一张有三个角的桌子，每个角都连着另外两个。

现在，假设其中两个角已经拧住了：柳岚的本事（带孩子的办法有效）动不了，幼儿园的规则（评优的标准）也一时动不了。这两个角互相别着劲，这就是委屈的来源。那么，桌子上的力会往哪里去？只会往第三个角去：她的做法。

这不是一句劝她“你该去改改自己”的话。这是一道很朴素的算术：第二条方程 D=F(S,E) 说，做法是本事和圈子共同作用的结果。本事和圈子既然对不上，那么算出来的做法，就不可能还是原来那个样子。要么她主动让它变，要么它被迫地变。

这里就是关键了：不动，也是一种动，只是你把方向交给了委屈。

柳岚如果什么都不改，她的做法也会变。比如她会慢慢地不再提前十分钟到园，因为“反正也没人看见”；她会慢慢地对下一个哭闹的孩子少一点耐心；她会在开会时不再发言；一年以后，她可能递一份辞呈，或者变成一个按表格做事的老师。这些，都是做法的变化。每一个都是真实发生的，只是它们都朝着怨气的方向走。

所以，委屈一定会推动第三样东西。问题不是推不推，而是推向哪里：是被动地、顺着怨气滑过去，还是主动地、顺着你想要的方向推过去。

这也是为什么我说，卡住的人，不是不被推，只是没看出来自己正在被推。他们感到的是“我什么也做不了”，但事实上，他们的第三样东西，每天都在悄悄地变。

用一个更日常的比方。一辆车的两个轮子陷在泥里，一个轮子被石头卡住，一个轮子打滑，这时候你猛踩油门，车子不会原地不动，它的力会从另一个方向冲出去，可能是撞到旁边的树。要想让它往好的方向走，就得看清哪个方向是空的，把这股力引过去。

◆ 六、把委屈转成推力的四个动作

怎么引？这里讲四个很小的动作。它们不是什么秘诀，也不是要你从此乐观。它们只是把一件难受的事，变成一件能着手的事。

第一个动作：把委屈写成一句话，格式是“我的__，和__对不上”。

空格里填的是三样东西中的两样：我显露出来的本事和样子，我做事的方式，我所处的圈子的规矩。

柳岚那天晚上，第二天早上才写：“我带孩子的办法，和园里评人的标准，对不上。”写完，她发现一件事：这句话里没有“园长偏心”，没有“同事走关系”，也没有“我就是倒霉”。写成这个格式，委屈里的怨气被抽掉了一部分，剩下的是两个可以描述的东西。

这一步看着简单，做起来并不容易。你一旦写不出这句话，只能写出“他们就是不公平”，就说明你还没找到那两样东西。这时候不要急着往下走，先多想一想，我认的是什么？

第二个动作：找出空着的第三样，问自己：这里，我能动的是什么？

这一句话里已经用掉了两样，剩下的那一样，就是你的手能够得着的地方。柳岚的句子里用掉了“本事”和“圈子”，剩下的是“做法”。她问自己：我的做法里，有没有哪一块是可以动的？

她想了几天，想到一件事。她每周都在做一件别人看不见的事：给乐乐的家长发一条语音，讲他这一周有什么变化。她没有记录，没有整理，所有的变化都在她的脑子里。她的本事是真的，但她的做法，是不留痕迹的。

第三个动作：做一个七天之内能做完的小动作。

不是大改，不是宏伟计划，而是一个够小、够具体、做了就能看到反应的动作。这一点是整本书里预案的基本精神：先发生，再使用，再验证和修改。

柳岚的小动作是：每周五下班前，花十分钟，给班里每个“进步慢”的孩子，各写三行记录，一行写这一周发生了什么，一行写她做了什么，一行写孩子的变化。写好后发给家长，同时抄送一份给园长。

她没有对园长说“请你看看我的工作”。她只是把一份东西放在了该放的位置。

第四个动作：过三问。

在轨：这个动作，是不是落在事实上？柳岚的记录里没有一句贬低隔壁班的话，也没有一句暗示园长偏心的话，只是记录事实。如果她把记录写成了“看，我才是真正干活的”，那就不在轨了。

效率：这个动作的成本是什么？每周十分钟。值不值？她算了一下，值。

吸引：看到的人愿不愿意看？她又想了一下：家长是愿意看的；至于园长，不知道，她只能试试。

三问都过了，她才开始做。

◆ 七、柳岚后来怎样了

柳岚开始写那份记录的头一个周五，心里还是堵着的。她一边写，一边在心里骂：凭什么我要多干这个。可她还是写完了，发了出去。后来她说，真正让她松动的不是谁夸了她，而是写到第三个孩子的时候，她忽然发现，这一周里有一件小事，她自己都快忘了：那个一直不说话的孩子，周三主动递给她一块积木。要不是写下来，这件事就像从没发生过。

她说那一刻，她的委屈没有消失，但换了个位置：从胸口，挪到了纸上。

再说结果：没有什么戏剧性的转折。

四周之后，有一位家长在群里说：“柳老师每周的记录，我都存下来了，想以后给孩子看。”又过了两周，园长在一次教研会上提到：“我看到有老师在做个体化的成长记录，大家可以参考一下。”没有点名，但会后教研组长私下问她：“那个格式能不能发我一份？”

半年后，园里开始把这种记录作为中班的一项常规工作，评优表上多了一栏“个体成长跟踪”。她这个学期没有评上，下个学期也不一定评得上。但那天晚上之后，她再也没有对着水槽发过呆。

我想强调的是，这个结果不是在说“只要你肯改变，就一定会被看见”。她很可能做了同样的事，却没有任何反应，这种可能性真实存在，我不会说它不存在。她做的这件事，无论有没有被评优看见，都有它自己的价值：乐乐的妈妈会存着这些记录；她自己也第一次有了一份可以拿出来说话的东西。

这就是预案和愿望的区别。愿望是“我做了，就应该被看见”；预案是“我先做一个小动作，看看会回写什么，没有回写，就换一个动作”。

◆ 八、什么时候，委屈不是推力

写到这里，必须说一个很要紧的限度。

不是所有的难受都叫做可以转成推力的委屈。

如果你遇到的是明明白白的欺负，比如被人当众羞辱、被人反复刁难、被人拿你的职务做要挟，那么这不是“两样你都认的东西在打架”，而是有人越过了该有的界线。这种情形，先要想的是自己怎么脱身、怎么保护自己，需要时请教有关的专业人士或者正式的渠道。这本书不替你做这一类的判断，也不给这一类的法律意见。

另外，如果这份难受已经持续很久，影响了你的睡眠、胃口、对一切事情的兴趣，那么这时候最要紧的，不是再做一个什么动作，而是找一个信得过的人说一说，必要时找专业的人帮忙。把一切都扛在“我要转成推力”这一条上，对谁都不好。

还有一种不太明显的情形，是怨气已经成了习惯。有的人把委屈当成了一种身份，每天都在重复。如果你发现，你已经很久没有找到那句“我的__和__对不上”，而只会说“他们就是针对我”，那很可能，你需要的是先让自己停下来，找一个愿意说真话的人，给你一个旁观的视角。

◆ 九、为什么这是预案，不是安慰

最后，回答一个可能留在你心里的疑问：这一章听上去，很像是在教人“把坏事变好事”。它是吗？

我不这样认为。“把坏事变好事”是一种事后的说法，它的前提是结果好了。而这一章讲的是：在结果还不知道的时候，委屈这件事本身，就是一个信号，告诉你，有两样你在乎的东西对不上了，有第三样东西，正等着你去动。

这个信号，是预案可以使用的最早的信号之一。很多风暴，在真正到来之前，都先以委屈的样子出现：做法被改写之前，你先觉得“这个做法越来越不对劲”；组织变天之前，你先觉得“这里不再是我熟悉的样子”；本事过时之前，你先觉得“我明明很努力，为什么没人需要”。

学会读这个信号，你的预案就比别人早启动了一步。

接下来的三章，会把三种常见的委屈各讲一遍：本事和处境打架的，会推出新的做法（第18章《本事与处境打架，逼出新做法》）；做法和处境打架的，会推出新的自己（第19章《做法与处境打架，逼出新的自己》）；本事和做法打架的，会推出新的圈子（第20章《本事与做法打架，逼出新圈子》）。柳岚这一晚，大致属于第一种。

> **带走的话**
>
> 委屈是两样你都认的东西在打架，不是你不够好。不动，也是一种动，只是方向交给了怨气。先写一句“我的__，和__对不上”，再找第三样，做一个七天能完成的小动作。

小账

本章用的原理：两维矛盾推动第三维（S↔E 推 D，以柳岚为例），并用 D=F(S,E) 说明“本事与圈子对不上，做法就不可能不变”。

可检验的小预言：如果一个人写出了“我的__，和__对不上”的句子，并且连续四周做了一个七天内能完成的小动作，而别人对他的反应、他自己的心境都没有任何变化，那么“委屈必然推动第三维”在他身上就是错的。

第 18 章

本事与处境打架，逼出新做法

> 这一章的问题：我的本事没有错，公司的环境也没有错，可两样东西放在一起就是别扭，别扭到每天上班都在内耗。这股别扭，除了忍，还能拿来干什么？

◆ 一、一台机器的声音

这是一个构想的场景。

唐永年，52岁，苏州一家做汽车零部件的工厂里的冲压车间主任，大家都叫他老唐。他在这个车间待了二十六年，有一样本事，厂里没人说得清是怎么来的：他站在冲床边上，闭着眼听几秒钟，就能说出这台机器的轴承是不是快不行了。年轻人问他怎么听的，他说不上来，只说：“声音里头有个毛，毛起来了，就是它了。”

去年，厂里给十几台关键设备装了振动监测系统。每台机器旁边挂一个小盒子，数据传到办公室的大屏幕上，红黄绿三种颜色的曲线，一目了然。管这套系统的是设备技术员小廖，26岁，大专毕业，人很勤快。

有一天早上，老唐走过三号冲床，停下来听了几秒，回头对小廖说：“这台不对，停下来看看。”

小廖看了看手机上的曲线：“唐主任，绿的，一直是绿的。”

“我说它不对。”

“可是数据……”

“数据是你们的数据，我听着不对。”

这台机器停了半天检查。拆开一看，轴承状态还算正常，再用两个月没问题。半天的产量没了，周例会上，生产经理没点名，只说了一句：“以后停机要有数据支撑。”

两周以后，老唐又在七号冲床边站住了。他这回没说话，心里想着上次的会，想着自己已经五十二了，这个时候和年轻人较什么劲，就走开了。又过了十几天，七号冲床的轴承出了问题，非计划停机，耽误了一批急单。

出事那天下午，老唐没回办公室，蹲在停下来的七号冲床边上，看着拆出来的那圈磨出细纹的轴承，一蹲就是二十分钟。小廖拎着一瓶水走过来，也蹲下。两个人谁都没提例会上那句话。

过了好一会儿，老唐开了口：“你说怪不怪，你的盒子没毛病，我的耳朵也没毛病，怎么就搁不到一块儿去？”

小廖说：“我也在想这个。”

这个问题，就是这一章要讲的东西。

◆ 二、打架的两边，其实都没错

先把话说白：老唐手里的那份本事，用我们的术语说是“显露”（S）——他显露出来的样子、手艺、被人认出来的位置。他所处的那个厂、那套制度、那块大屏幕、那条“要有数据支撑”的规矩，是他的“圈子环境”（E）。

很多人遇到这种别扭，第一反应是找一个错的：要么是“这帮年轻人只信机器不信人”，要么是“我老了，跟不上了”。这两种说法都是在给打架判输赢，而判了输赢，事情就结束了——赢的一方继续赢，输的一方闭嘴。老唐前面两次，恰好各演了一遍：第一次是硬顶，用本事压处境；第二次是认输，用沉默迁就处境。

两次的结果，一次是丢了半天产量和面子，一次是真出了事。硬顶和认输，都是把“两个东西打架”当成了一个要分出胜负的比赛。

可你再细看这件事：老唐的耳朵没有错。七号冲床他没说出口，后来真的坏了。系统也没有错，三号冲床的曲线确实没有异常，拆开也印证了。两边各有各的对，对在不同的地方：老唐的耳朵能听到曲线里还没有出现的东西，系统能给出一个别人能核对的证据。

两个都对，却对不上。对不上的地方，就是缝。

在 SDE 的说法里，这叫“两维矛盾”：你的显露（S）和你的处境（E）互相别着。三原理的第一条说的就是：这样的矛盾不会白白存在，它必然要推动第三维——你的做法（D，做事的次序和动作）——长出点新东西来。矛盾越尖，推力越大。

注意这里说的不是“你应该去想一个新做法”，而是“这股别扭本身，就带着新做法的形状”。老唐觉得难受的每一个具体的点，都是新做法的一条边。

◆ 三、缝里长出来的做法

回到老唐和小廖，蹲在那台停下来的七号冲床边上。

老唐先说了自己的看法：“你那个盒子，看的是它已经抖出来的东西。我这对耳朵，听的是它刚要抖、还没抖的时候。”

小廖想了想：“那得有个办法，让你听到的，我这边能当场验一下。”

办法是两个人蹲在那儿一句一句凑出来的，小得不能再小：以后老唐再听出“毛”，不喊停，喊查。

冲压车间里，每台设备隔两三个钟头要换一次模具，换模的时候机器本来就停着，有八九分钟。老唐在哪台设备边上听出“毛”，就跟小廖说一声，等这台下一次换模，小廖带着手持的测振笔过来，在轴承座上点三个位置；老唐自己拿一根长螺丝刀，一头抵在轴承座上，耳朵贴着另一头，再听一遍。两个人的结论，写在值班室那块白板上，一行一件：哪台，老唐说什么，笔说什么，对上了还是没对上。

厂里的规矩一个字没动，还是“停机要有数据支撑”。变的是数据从哪里来：不再只靠墙上那块屏幕，也可以靠换模那八九分钟里，两个人在现场点出来的几个数。

你看，这是一个新的做法（D，做事的次序和动作）。老唐的动作，从“喊停”换成了“喊查”；次序多了一道：先标记，等换模，再两个人一起验。他和小廖之间，也多了一条当面核对的线。这个做法不是谁坐下来想出来的，它是被“耳朵很准”和“要有数据”这两样东西挤出来的：耳朵要被相信，就得变成能当场核对的东西；制度要被满足，就得容得下制度之外的信号。新做法恰好站在两者之间的缝里。

顺便说一句，老唐走的路径，是第三编里的“先亮样子”：先把耳朵这个本事（S）摆到小廖面前，让它在圈子里被验一验（E），再让做法（D）跟着变。他没有先改做法，也没有先想着换个地方。

◆ 四、缝里能长出哪几种做法

老唐的例子是一种，但不是只有一种。当你的本事和处境打架时，缝里能长出来的做法，大致有三类，你可以用来对照自己的情形。

第一类，是翻译。你的本事有一套别人读不懂的语言，处境有一套你不熟悉的语言，那么新做法就是在两者之间多做一道翻译。老唐把一句“这台不对”翻成“下次换模，咱们点三个位置看看”，就是半个翻译。会计里有类似的人，凭经验觉得某笔账不对劲，却说不出理由，就去建一张自己的“异常笔记”，把直觉翻成可以复查的线索。

第二类，是改次序。有时候本事和处境并不矛盾在“有没有”上，而是矛盾在“谁先”上。比如一个很会谈客户的销售，进了一家要求先走完内部流程再见客户的公司。他可以不改自己的本事，只调整一个次序：先把流程里需要的材料用最少的字交出去，让客户见面的时间提前。做事的前后顺序一变，两边的别扭就松了一半。老唐的“喊停”改“喊查”，主要就是改次序：同一个判断，先不动机器，等到本来就停着的那八九分钟再验。

第三类，是缩小动作。你的本事要被认可，不一定要在全局上证明，可以先找一个小到不会引起反弹的地方，用一个很小的动作演示一遍。老唐的做法其实也有这一层：他没有说“以后听我的”，只是说“换模的时候，点三个位置看看”。这个要求小到小廖无法拒绝，也小到一旦不对，他自己也输得起。

这三类，翻译、改次序、缩小动作，常常叠在一起用，老唐的“喊查”就是三样都占了一点。你不必先分清楚自己用的是哪一类，只要记住：新做法的原料，就在你们打架的那条缝里。

◆ 五、为什么硬顶和认输，都推不出新做法

有人会问：既然矛盾必然推动第三维，那为什么老唐前面两次没有推出新做法，反而推出了一个坏结果?

这是理解这一章最关键的地方。推力是被“留住矛盾”放大的，而不是被“消灭矛盾”放大的。

老唐第一次硬顶，是用本事把处境压下去，处境一被压，系统那一边的信息就不再进来了，他后来也没有再去了解曲线里到底有什么。矛盾是被他自己消灭了，他得到的是一次“我对”的痛快，换来的是一次例会上的难堪。第二次认输，是用处境把本事压下去，本事一被压，他的耳朵听到的东西就没有地方放，七号冲床的那个“毛”，就这样烂在了肚子里。这回矛盾也被消灭了，只是换了个方向。

两次都是“矛盾消灭”，所以两次都没有新做法冒出来，只有怨气和沉默在替他做主。而第三次，他把两边都留下了：耳朵留下了，数据也留下了，两样东西放在一块白板上。这个时候，矛盾还在，别扭还在，老唐仍然要听，小廖仍然要点，只是这股别扭有了一个出口。留住矛盾，推力才有地方发力。

这和第17章《委屈其实是推力》里的意思是接着的：卡住的人，只是没看出推力在往哪里推。老唐前两次，并不是缺少推力，而是推力一冒头就被他自己按下去了。

六、刚冒出来的做法，总是难看的

别以为新做法一出来就体面。老唐“喊查不喊停”的头一回，就很难看。

那回他在五号冲床边上说了一声“毛”，等到换模，小廖拿测振笔点了三个位置，读数全在正常范围里。老唐把螺丝刀从轴承座上拿开，沉默了几秒，说：“这回我听岔了。”小廖在白板上写下：没对上。

这一行字，在白板上挂了整整一个星期。班组长老洪路过，半开玩笑地问：“老唐，你现在改当检查员啦？还自己给自己记错账。”老唐没接话，回到车间，对着那块白板发了一会儿呆，差一点就不查了。

他后来说起这件事，讲了一句很朴素的话：“新东西刚出来，它不像样子，你得让它先活着。”

这句话值得单独拿出来说。由矛盾推出来的做法，在最初几天往往是粗糙的、局部的，甚至当场就证明自己错了一回。它既不像老办法那么顺手，也不像别人的成熟做法那么漂亮。很多人在这个阶段放弃，不是因为做法不对，而是因为它看起来不像“解决方案”，像一个临时的补丁。

可你想想，后面那次是什么时候来的？是两周以后，二号冲床，老唐说“毛”，下一次换模，笔点到第二个位置，读数明显比另外两个高。小廖没多说，在白板上写了“对上”，把读数抄给了生产经理。两天后安排了计划停机，换了轴承，没耽误一单。如果老唐在第一周被老洪一句玩笑劝退，这一次就根本不会发生。预案的纪律是：先发生，让它活着，再看它有没有用。不要一开始就要求它漂亮，更不要要求它第一回就对。

这里有一个很实用的判断办法：新做法的“难看”和“没用”，是两回事。难看是因为它新，没用是因为它没碰到缝。你只要看一看，它有没有让对面那个人多了一点点动静——小廖有没有主动问一句“这周哪台有毛”——有，就继续；一点动静都没有，才需要换。

后来白板上，“对上”的格子渐渐比“没对上”多，但“没对上”始终有。老唐自己说，这样他才信这块板：一块只有“对上”的板，谁都不会当真。

◆ 七、推力也可能推向歪处

还有一件事要说清楚：矛盾推动第三维，并没有说它一定推向好的第三维。同一股劲儿，往不同的方向使，出来的做法性质完全不同。

回到老唐。如果他当时没有想到“喊查”，而是想：“他们不是要数据吗，那我就让数据对上我的判断。”然后偷偷找机会动一动小廖的参数，或者故意挑一个曲线不好看的日子去喊停，让系统“出丑”，这也是矛盾推出来的做法。它同样是“新”的，同样让两边有了某种关系，只是这个关系会在口碑里回写：大家很快会知道，唐主任是个要拿系统出气的人。

所以我们才在每一章里反复做那三问：在轨、效率、吸引。三问的作用，就是在矛盾推出来的几个新做法里，选那个守得住的。一个做法如果要靠对方出错你才能赢，它就不在轨；一个做法如果每天都要花掉你一半精力去防备被人发现，它就没效率；一个做法如果让人想远离你，它就没吸引。

反过来，守得住的做法有一个共同的特点：它让对面的人变得更好做事。老唐的一句“毛”，让小廖多了一个该去点的位置；小廖的测振笔，让老唐的耳朵多了一个对照。两个人谁都没有输。这样的做法，才会在时间里一直活着。

◆ 八、你打的是哪一种架

不是所有的别扭，都是“本事与处境”打架。动手之前，先分辨一下，免得力气用错地方。

一个简单的办法是看别扭出现在哪里。如果你觉得“我明明会，但这里不让我这么干”，多半是本事和处境之间的事，这一章的路就适用。如果你觉得“这里的环境我也认，我的本事也还在，可是我做事的习惯总是出错”，那是做法和别的东西之间的事，后面两章会讲。

再有一种情形，是你分不清楚。老唐起先也分不清，他以为自己是“老了，跟不上”，也就是把别扭算在自己身上；他的家人听他讲了以后说“你们厂就是不重视老师傅”，是把别扭算在环境头上。这两个说法都只看到一边。真正的问法是：我拿得出手的东西是什么，环境认可的东西是什么，这两样东西之间差的那一截是什么？差的那一截，往往不是本事不够，也不是环境不对，而是缺一个把两者接起来的动作。

所以，下一次你又觉得“这里待着真别扭”的时候，先别急着评价这个地方好不好、自己行不行，花十分钟把那一截写下来。写出来了，它就从一团情绪变成了一件可以动手的事。

◆ 九、你可以怎样借这股推力

读到这里，你可以拿起笔，对着自己当前的工作做一次简单的练习。不需要很大的事，一件让你每天心里别扭的小事就够。

第一步，把打架写成一句话，格式固定：我的本事（或我的样子）是_，**我所处的环境（制度、人、流程）要求**_，两者碰在一起的地方是_____。老唐会写：“我的耳朵能提前听出机器不行，厂里要求停机必须有数据，碰在一起的地方是我说得出结论却拿不出证据。”写完这句话，你会发现很多“我就是不适应”其实有一个很具体的碰撞点。

第二步，问缝在哪里，也就是问：对方的这条要求，究竟想保护什么？老唐的厂要数据，是想保护“不要因为一个人的感觉就停掉一条线”，这个目的并不过分。把对方的目的看明白，你就不会再把处境当成敌人，而是把它当成一个要满足的条件，条件满足的方式，可以有很多种。

第三步，做一个最小的新动作，试一周。动作要小，要能在一周内看到一点反馈，要输得起。老唐的“喊查”，成本就是换模那八九分钟里，多站一个人。一周过后，你再问自己两件事：这个动作有没有让双方多了一点理解？有没有哪里需要改？这是预案的态度：先发生，再使用，再验证和修改，而不是先把整个方案想透才开始。

还要过三道关，这是本书一直守的：

在轨吗？新做法有没有回到你本来要做的事情上，而不是为了赢一场争论？老唐的“喊查”，目的还是让机器少坏，在轨。

有效率吗？它是不是比硬顶、比沉默更省你的力气？用的是本来就停着的八九分钟，换来少一次突发停机，划算。

有吸引吗？别人愿不愿意靠近这个做法？小廖后来自己开了口：“唐主任，这周哪台有毛？我把笔带上。”那位半开玩笑的老洪，也来问下次换模能不能叫上他。能让人主动靠近，才说明这个做法是长在缝里的，不是你一个人的自我感动。

如果这三问有一问过不了，比如你发现自己的新动作其实是想借机让对方难堪，那它就不是被推出来的做法，而是披着做法外衣的硬顶，趁早改掉。

> 带走的话
>
> 你的本事和你的处境打架时，先别判谁输谁赢，把两边都留在桌上。难受的每一个具体的点，都是新做法的一条边。新做法要小：小到对方不好拒绝，小到你自己输得起。

小账

用了什么：三原理之一（S↔E 推 D），配合 D=F(S,E) 的读法——本事和处境都一时动不了，做法就是你唯一还能动的那一维；路径上是“先亮样子”（S→E→D）的一个具体样子。

可检验的小预言：如果一个人把“本事与处境打架”留在桌面上、连续两三周坚持做一个很小的新动作，而对方或环境完全没有任何松动的迹象，这一章的说法就错了。

第 19 章

做法与处境打架，逼出新的自己

> 这一章的问题：我做事的老办法，在新的环境里越来越不灵，可我又不知道该变成什么样。换做法我愿意，难道还要我换一个人吗？

◆ 一、八十个电话

这是一个构想的场景。

沈晓雨，28岁，无锡一家企业团餐配送公司的销售。她入行四年，靠的是一股狠劲：每天早上到公司，先打八十个陌生电话，对象是附近园区里公司的行政和采购。八十个电话里，接通的三十来个，肯听她讲完的七八个，愿意加微信的两三个，一个月下来能谈成四五单。她的业绩一直在组里排前三，她的口头禅是：“电话量不骗人。”

今年春天，公司换了一个新的销售负责人，调整了两件事。第一，每个销售负责一批固定的老客户和潜在客户，考核看三样：续约、增购、客户推荐。第二，公司在网上投了广告，线索由系统分给大家，陌生电话不再算主要工作量。

晓雨很不服气。她照旧每天早上打电话，只是这些电话越来越难：园区里的行政们，大都已经被各家团餐公司打过一轮了，一听是销售电话，二十秒内就挂。她名下分到的一批老客户，她又不太会“维护”，每次打电话问候，对方都客客气气：“挺好的，没什么事。”一个月过去，新单没有几个，续约反而掉了一家。

月底，新负责人把她叫进小会议室，没有批评，只问了一句：“晓雨，你觉得你现在最大的问题是什么？”

晓雨想了想说：“我觉得我还是原来的我，是规则变了。”

负责人点点头：“对，规则变了。那你想想，规则变了以后，什么样的人在这种规则里干得好？”

晓雨走出会议室，没有答案，但这个问题在她心里放了下来。

负责人没有给她答案，也许是他自己也没有。他知道新规矩要什么，却不知道每个销售各自该从哪里长出来。这是常态：改规则的人，多半只管规则，不管每个人怎么落地。所以别指望有谁递给你一个“新的自己”的模板；就算有，也多半是照别人的身材剪的，穿在你身上哪里都不合适。

◆ 二、老办法与新规矩吵起来的时候

先把术语放回白话里：晓雨的老办法，是她的“做法”（D），做事的次序和动作——早上八十个电话，量大，靠试。她所处的新规矩，是她的“处境”（E）——固定客户、考核续约、线索由系统分发。

这两个东西吵起来的样子很具体：做法是“广撒网，快筛选”，处境要的是“少而深，长期熟”。做法的每一个动作，都在处境里碰壁；处境的每一条要求，都让做法使不上劲。

三原理里的第二条说：做法与处境这两维的矛盾，会推动第三维——你的“样子”（S，也就是你显露出来的样子、本事、位置）——发生变化。

这个说法，很多人第一次听会觉得别扭：我明明只是想把做法调一调，怎么会牵扯到“我是什么样的人”？

答案是：做法和处境都是外在的、可以调的，而“样子”是被它们两个挤出来的结果。你可以想象一块被两块木板夹住的橡皮泥，上面压一块，下面压一块，橡皮泥不能不变形。晓雨的做法压着，处境压着，她的“样子”就必须变成一个能在这两个压力之间站住的形状。

如果她只改做法，比如把八十个电话改成五十个，再多花点时间“维护老客户”，那是在原来的样子里面凑合，两边的压力都没有真正解开。要解开，她要变成另一种人——一个在这个新规矩里，被客户认出来的人。

三、新的样子是怎么长出来的

晓雨没有马上想明白“该变成什么人”。她做的第一件事，其实和“变成什么人”没有关系。

那个周末，她有点烦，翻出分给自己的老客户名单，一家一家看。其中有一家，是园区里一家做电子元器件的小公司，行政姓罗，叫罗姐，45岁。晓雨打过两三次问候电话，罗姐每次都说“挺好的”。晓雨想，反正也没有别的办法，不如直接去一趟，带着公司下个月的节假日配送安排，当面讲一遍。

她去了。到的时候，罗姐正在会议室里手忙脚乱，对着一张表格发愁：公司下周要接待一批客户，要订三十人的午餐，还要考虑有人吃素、有人吃清真、有人对海鲜过敏。罗姐一边道歉一边说：“晓雨你先坐，我这儿一团乱。”

晓雨坐下来，没讲自己带来的东西，看了一会儿，问：“罗姐，你这表是要分给后厨的吗？”罗姐说是，每次接待都要这么列一遍，很麻烦。晓雨说：“我们有个模板，把忌口、人数、送餐时间放在一张表里，你填一次，后面就能复用，我给你发一份。”

回去以后，她做了一件当时没什么意义的事：把自己手机里所有老客户的接待习惯，各记了一张小卡片。谁家喜欢周一送、谁家要避开十二点前后高峰、谁家的前台不让送餐员进楼、谁家老板怕辣。这些东西她以前不记，因为她一直是“一单一单谈”，谈完就过。现在她开始记。

一个月后，她发现了一个自己都没预料的变化：罗姐在行政群里，把她推荐给了隔壁公司的行政。罗姐在群里发的那句话是：“晓雨这个人，你问她，她能告诉你怎么订最省心。”

这句话里没有“业绩好”、“价格低”，也没有“狠”。这是另一种形容。

三个月以后，晓雨的名单里，续约掉了一家，增购了五家，推荐来了三个新客户。她仍然每天早上打电话，只是不再是八十个，而是十几个，打给的是已经认识她的人。组里的同事开玩笑，说她“从电话机器变成行政群里的人了”。

她自己对这句话的感受，是啼笑皆非的：她并没有决定要变成谁。她只是试了几个小动作，到了某个时刻，别人看她的方式变了。她的“样子”，是被别人先看到的，然后她自己才发现的。

◆ 四、样子是被挤出来的，也是被认出来的

晓雨的这段经历，对应一条路径：先做点小事（D），在新的圈子里试出反馈（E），最后长成新样子（S）。我们在书里称它为“先试水”（D→E→S）。这条路径在这里有一个特点，值得单独说一说：样子是最后才出来的，不是起点。

很多人遇到做法失灵时，会反过来想：我得先想好自己要成为谁，再去做事。这个想法听起来很规范，职业规划书里经常这么教。可它在回写剧烈的环境里，常常行不通，原因是两个：

第一，你想象出来的“新的自己”，是从你现在的眼光里看到的，它很可能是你已经知道的某个别人的样子，比如“我要做行业专家”、“我要做客户的顾问”。这些词没有错，但它们没有细节，你不知道做到什么程度算数，也不知道你的圈子里到底认哪一种。

第二，样子是被圈子认出来的。你自己觉得“我是顾问”，别人不认，你就不是；别人觉得“这个人订餐最省心”，哪怕你自己从没这么想过，这就是你在这个圈子里的样子。晓雨的“样子”，是罗姐在群里替她说出来的。

所以，由做法与处境的矛盾推出的新样子，通常是这么来的：你先在矛盾里做一些小事，小事被圈子里的人看到、用到、记住，记住的方式汇总起来，就成了你的样子。你不是在画一个自己，而是在等圈子替你把名字起好。

这个过程里，你唯一能控制的，是你做哪些小事。所以，想要换一个样子，就选对你要做的那几件小事。

五、新样子不是人设

读到这儿，可能有人会担心：这听起来像是“包装自己”，找一个别人喜欢的形象扮演。

不是。这里有一条分界，说清楚很重要。

人设，是先定好一个形象，再让别人相信你是这样。样子，是你做了一些事，别人从这些事里自己看出来的。人设要靠表演撑着，样子是事实堆出来的。晓雨记下的那些小卡片，每一张都是真的：谁家不让送餐员进楼，这是事实；她把这条信息用在下一次送餐里，也是事实。不需要演，也演不出来。

还有一条更要紧的：新样子必须和你本来的底子接得上。晓雨是靠狠劲和勤快起家的，她的新样子里，仍然有这两样东西——只是狠劲从“打电话的数量”变成了“把每家客户的细节都记下来”。如果一个人为了适应新规矩，硬把自己变成与过去毫无关系的另一类人，那是拔掉了自己的根，通常撑不了多久。

所以判断一个新样子是不是真的长出来的，看三件事。

一，它在轨吗？它是不是还在做你本来的那件事，只是换了做法？晓雨还是销售，卖的还是团餐，这是在轨。

二，它有效率吗？它是不是比原来的老办法更省你的力气？以前八十个电话换两三个微信，现在十几个电话里有一半是熟人，当然更省。

三，它有吸引吗？别人愿不愿意靠近这个样子？罗姐愿意主动推荐，这就是吸引。

三问里有一问不过，比如你发现自己在讨好所有人，或者在向某个人表演“我很懂你”，那就不是新样子，是新面具，早点摘掉。

◆ 六、同一场打架，可以挤出不同的样子

晓雨的故事容易让人以为，做法与处境打架，答案就是“变成一个更会维护客户的人”。其实不是。

设想她有一位同事，叫田鸣，26岁，同样在无锡，同样被分了一批老客户。田鸣也被同一条新规矩挤着，但他的底子不同：他话不多，特别爱钻数字。他没有去记客户的接待习惯，而是干了另一件事：把每家客户过去半年的订餐量按周排了一张表，发现有三家公司，每到月底订餐量就明显下滑，他就提前一周去问行政：“月底是不是预算紧？我们可以出一个月底的套餐，价钱低一些，量稳一点。”几个月下来，同事们开始叫他“算账的田鸣”。

两个人面对同一条规矩，一个被认成“订餐最省心的人”，一个被认成“帮你把预算算明白的人”。样子不同，路子不同，但都从同一个地方来：做法在处境里碰壁，碰出来的那道缝，由各人原本的底子去填。

这一点对你很重要。读别人的故事，不要照搬他变成了什么，而是看他从自己的底子里拿了什么去填缝。晓雨拿的是勤快和不怕麻烦，田鸣拿的是对数字的敏感。你的底子是什么，你的新样子大概率就从那里长出来。

◆ 七、圈子怎样替你起名字

前面说，样子是圈子替你起名字。这件事有个有意思的机制，值得讲清楚，因为它决定了你该把力气用在哪里。

圈子里的人记住你，不会记住你做的所有事，只记住几件让他们省了事的、或者让他们吃了惊的。罗姐记住晓雨，是因为她当场给了一个接待模板，省了罗姐的力气；田鸣被记住，是因为他提前一周来问月底的预算，让行政少了一场被老板追问的尴尬。这些事一旦被记住，就会被转述，转述的时候，名字就诞生了：“订餐省心的晓雨”、“算账的田鸣”。

名字一旦诞生，会反过来改变你的处境。罗姐的群里有了“晓雨最省心”这句话，隔壁公司的行政就会主动加晓雨，处境里多了一条她自己没有开辟的通道。这就是回写：你的样子（S）回写到圈子（E）里，圈子又回写到你接下来的做法（D）里，因为接了新客户，她下一步的做法自然就要跟着调整。

明白了这个机制，你就知道力气该用在哪里：不是用在宣传自己“是什么人”，而是用在制造那几件让别人省事或吃惊的小事。名字是别人起的，事情是你做的。

◆ 八、当心三个错误的出口

做法与处境打架的时候，人们通常会走向三个出口，每一个都能暂时缓解难受，但没有一个能推出新样子。

第一个出口，加倍老办法。晓雨的第一个月就是这样：电话打得更勤，想靠量把新规矩打回去。这个出口的代价是：做法更用力，处境也更用力，两边对撞，你的力气最先耗光。

第二个出口，全盘否定老办法。有的人会说：“我以前的做法全错了，我要彻底换一个。”于是把过去积累的东西一股脑儿扔掉。其实晓雨的“勤快”和“不怕被拒绝”，恰恰是她新样子的底。被压变形的橡皮泥，仍然是那块橡皮泥。

第三个出口，把责任推给规则。“都是新领导的问题”、“都是公司瞎折腾”。这种话有时候说得没错，说过以后心里会痛快一阵，然后什么也没有改变。更关键的是，一旦你把注意力放在“规则不公平”上，你就看不到规则里的缝，也就看不到样子是从哪里长出来的。

晓雨在新负责人那次谈话以后，心里有一阵也是这么想的：“他没问我要不要这样改，凭什么？”但那个问题她终究没有放下：什么样的人，在这个规矩里干得好？她过了几周，才发现自己其实已经在回答它了。

◆ 九、如果三个月过去，没有人说你什么

也有人试了几个月，周围一点反应也没有。这时候不要急着下结论说“此路不通”，先查三个地方。

一，小事是不是太散。今天做一件，下个月又换一件，圈子里的人没有机会把它们连起来。晓雨记的卡片、做的模板，其实都围着同一件事：让客户订餐省心。同一个方向的小事，才会被汇成一个名字。

二，小事是不是没被看见。有些事你做了，对方并不知道。晓雨给罗姐发模板的时候，说了一句“以后你填一次，就能复用”，这句话让罗姐知道了这件事是为她做的。不需要邀功，只需要让对方知道这是怎么回事。

三，你是不是在错的圈子里等。如果你所在的小圈子，本来就不看重你做的这类事，那你再努力也不会有人起名字。这种时候，该想的就不是再多做几件事，而是要不要换一个认这类事的圈子，那是下一章要讲的另一股推力。

◆ 十、你可以怎样借这股推力

假如你正在被一个类似的矛盾挤着，可以做下面几件事。每一件都很小。

第一，写下你的老办法。不用评价它对不对，只写它是什么：你每天怎么开始，你的第一个动作是什么，你最常用的三招是什么。写出来，是为了看清楚“做法”这一维的样子，因为很多人对自己的做法太熟悉，反而看不见。

第二，写下新处境真正奖励什么。不是公司嘴上说的，而是你看到的、实际上得分的人在做什么。晓雨的处境真正奖励的，是客户愿意续约和推荐，所以她要看的就是“哪些行为会让客户愿意”。

第三，选三件小事，每件不超过一周能做完，让它们落在老办法和新奖励之间的缝里。晓雨选的是：去一家老客户现场看一次、记一张客户小卡、把一个常用表格做成模板。注意，这些小事和“我要成为什么人”没有直接关系，它们只是在矛盾里做的几个动作。

第四，一个月后，问问身边两三个人怎么形容你。可以直接问：“如果有人问你，让你用一句话介绍我，你会怎么说？”他们说出来的，和你之前以为的，往往有出入。这个出入，就是你新样子的线索。

最后，别着急。样子是几个月才显出来的，不会在一个星期里长成。你要做的，是让那几件小事持续发生。

> 带走的话
>
> 做法和处境打架的时候，别先问“我该成为谁”，先问“我该先做哪三件小事”。样子是被圈子认出来的，你负责做事，圈子负责起名字。新样子要和旧底子接得上，要在轨、有效率、有吸引，否则只是换了一副面具。

小账

用了什么：三原理之二（D↔E 推 S），读作 S=F(D,E)；路径上对应“先试水”（D→E→S）。

可检验的小预言：如果一个人在做法与处境的矛盾中，持续三个月做同一类很小的新动作，而他身边熟悉的人、同事、客户对他的描述一点都没有变，这一章的说法就错了。

第 20 章

本事与做法打架，逼出新圈子

这一章的问题：我的手艺还在，我的工作也照常做，可做着做着，就觉得手艺和每天干的活对不上了。这股别扭里，藏着什么出路？

一、老太太的一句话

这是一个构想的场景。

刘海涛，38岁，长沙一家连锁湘菜馆的炒锅师傅。他十七岁进厨房，从洗菜、切配一路做到掌勺，最拿手的是家常小炒：同样是一盘小炒肉，青椒是当天的、肉是当天的，他看一眼就知道火要大一点还是小一点，盐要早放还是晚放。熟客们说，海涛炒的菜，“有锅气，有人味”。

三年前，餐厅所在的连锁品牌推行后厨标准化。每道菜都有了标准卡：肉多少克、油多少毫升、大火几秒、翻几下，掌勺的人对着秒表和量勺做菜。出品稳定了，新来的师傅三天就能上手，翻台速度也快了。公司的理由海涛想得明白，也不反对：连锁店要的是每一家店的味道一样。

他慢慢适应了。头一年，他还偶尔在标准卡的范围内，偷偷多翻一下、少放一点盐，凭手感悄悄调。第二年，他不调了，因为调了以后，出品检查会扣分，扣分影响当月的奖金。到了第三年，他已经能闭着眼睛按标准卡做菜，一天两百多份，从不出错。

今年夏天的一个晚上，一位常来的老太太，吃完一盘小炒肉，把服务员叫住，说：“小伙子，你们家的肉，味道是对的，可是味道里头少了点什么。我也说不上来。”

服务员把话转给了海涛。海涛站在炒锅后面，手里还握着锅铲，愣了很久。

他想起自己十几年前学艺的时候，师傅说过的一句话：“菜是做给人吃的，不是做给秒表看的。”

那天夜里收工，他在更衣室里坐了很久，脑子里转着一个念头：我这些年，手艺一点没丢，可是我每天做的事情里，好像再也用不上它了。

◆ 二、这一回，是自己和自己打架

前两章讲的架，都有一个“外面”：第18章是本事和环境打架，第19章是做法和环境打架。这一章的架不一样，它是你自己的两样东西，彼此打起来了。

海涛的“本事”，是他显露出来的样子（S）：一个凭手感做出锅气和人味的炒锅师傅。他的“做法”，是他每天做事的次序和动作（D）：对着秒表和量勺，一板一眼地按标准卡做。这两样东西，原本是一体的，手艺通过做法显露出来。可是现在，做法越来越标准化，把手艺里最值钱的部分——手感——挤了出去。

这种架，最难受的地方在于：没有人可以怪。公司没有错，标准化有它的道理；他自己也没有错，按标准做是工作要求。可是他又清清楚楚地知道，手艺在被慢慢地磨掉，只是磨得太慢，慢到三年都不觉得。

这类别扭，很多人身上都有，只是不一定说得出口。会计做了十年，每天只录凭证，当年对账目的敏感无处安放。小学老师每天按教案走，当年带孩子玩出来的那些点子越来越少用。程序员天天维护老系统，当初学东西的那股劲没处使。本事还在，做法里却没有它的位置。

三原理的第三条，针对的就是这种情形：本事（S）与做法（D）的矛盾，推动第三维——你所处的圈子（E，环境、关系网、你周围的人）。

◆ 三、为什么推出来的是圈子

这个说法需要停下来想一想：为什么本事和做法打架，推出来的是“圈子”，而不是再换一个做法，或者再练一门本事？

答案很朴素：因为本事和做法，都是长在某个具体的地方的。一种本事，要在能认它的圈子里才算本事；一种做法，要在能容它的圈子里才做得下去。

海涛的手感，在他现在的店里不被要求，所以没有地方显露；他的做法，在这个标准化的体系里不能改，所以没有办法给手感留位置。你让他再换一种做法，他换不动，因为做法是被体系定的；你让他再练一门新手艺，他也不需要，因为他的老手艺本来就好。真正缺的是一个地方，让他的本事和做法能重新对上。

这个“地方”，就是圈子。需要说明的是，圈子在这里是一个宽的概念：不一定是换一家公司，也不一定是换行业。它可以是一个新的合作者，一个新的客户群，一个新的小团队，一个新的信息来源，甚至是一个周末碰面的三五个人。凡是能让你的本事被人认、做法被人容的地方，就是你要找的圈子。

这和“跳槽”不是一回事。跳槽是圈子变化的一种，但绝大多数时候，圈子的变化是从很小的地方开始的，小到你根本不用辞职。

◆ 四、海涛怎么找到的

老太太那句话以后，海涛没有去想辞职，他的家里有房贷，孩子上小学，这个念头他连试都不敢试。他做了两件很小的事。

第一件事，他在每周日休息的时候，开始自己在家做菜。不是给谁看，也不是练新手艺，就是找回手感：市场上买当天的菜，看着菜怎么做，不对着秒表。他的妻子起先觉得好笑：“你上班天天炒，回家还炒？”海涛说：“那是别人的炒，这是我的炒。”

这件事的作用，是让本事不再磨掉。他后来说，那几个月，他只是为了确认一件事：我的手还在。

第二件事，是第三个月的时候发生的。他的邻居，一位退休的老师傅，也是做餐饮出身的，姓梁，62岁，听说他在家做菜，周日过来蹭了一顿饭。吃完以后，梁师傅说：“海涛，你这手艺放在连锁店里可惜了。我认识几个开小馆子的，他们缺的就是你这种人，不要标准卡，要的是能看菜说话的师傅。”

海涛当时的第一反应是推辞，说自己不打算走。梁师傅摆摆手：“我没让你走。我们几个老家伙，每个月凑一个周日，轮流在谁的厨房里做一桌菜，互相吃，互相挑毛病。你来不来？”

海涛去了。头几次他只是吃，也只是听。再后来，他开始带一道菜去。再后来，其中一位开小馆子的老板，在一个周日问他：“有没有兴趣，周六晚上来我这儿帮个忙，我这儿有个新菜单要试？”

直到这个时候，海涛才第一次认真地想：我的圈子，是不是已经在悄悄变了？

他原来的圈子，是连锁店的后厨和出品检查组，圈子里认的是稳定、速度、不出错。新的圈子，是梁师傅这群老厨师，圈子里认的是看菜说话、锅气、味道。他的本事，在新圈子里终于有了位置。

他最后的选择，没有什么戏剧性。他仍然留在连锁店，每周六晚上去那家小馆子帮厨试新菜，拿一份额外的收入。去之前，他先看了一眼自己的劳动合同和公司规定，确认没有限制。

◆ 五、一条清楚的路：先立样子，再改做法，最后换圈子

海涛走过的路径，用我们书里的说法，是“先立样子”：先把本事立住（S），再调整做法（D），最后才换圈子（E）。

他先做的是 S：周日在家做菜，只为了不让手感退化，这是“立样子”。接着是 D：他开始带菜去聚会，试着让手艺在别人面前动起来，做法里重新有了“凭手感做”的动作。最后才是 E：新的圈子在他本事和做法重新对上以后，自己长了出来。

注意这条路径里一个细节：他没有先去找圈子。如果一上来就想着“我得换个环境”，他会在简历和招聘信息里打转，最后很可能换到另一个同样要求按秒表做菜的地方。他是先把本事和做法的“对不上”处理一半，圈子才在这股力里被推出来。

这并不是说所有人都该走这条路。如果你的本事已经被磨掉了，或者处境逼得太紧，那么先换圈子，也是一条合理的路（第三编讲六路径时已经谈过）。这一章要说的只是：当你感觉本事与做法对不上，别急着在“换不换工作”上打转，先看看你周围有没有一个小圈子，能让你的本事被人看见。

◆ 六、本事是怎么被慢慢磨掉的

海涛的三年，值得拆开看一遍，因为这类事几乎都是同一个节奏。

第一年是知道的阶段。他清楚地知道自己在按标准做，也清楚地知道手感可以做得更好，所以偶尔还会悄悄多翻一下。这个阶段，本事和做法在互相较劲，人有点难受，但本事是活的。

第二年是习惯的阶段。他不再调了，理由很充分：扣分、奖金、麻烦。这时候人反而轻松了，因为较劲停了。可轻松是个危险的信号：不是矛盾消失了，而是你停止感觉它了。

第三年是忘记的阶段。手还会做，可心里已经不再问“今天的肉是什么状态”。直到有人，像那位老太太，替他说出了他自己已经说不出来的话。

这里有一个很值得留意的点：最危险的时刻，不是别扭最强的时候，而是别扭消失的时候。如果你发现自己已经好久没有对工作产生过任何“这样不对”的感觉，不妨问自己一句：是真的对了，还是我已经不再问了？别扭是一个信号，它说明你的本事还活着，它还在要位置。

◆ 七、一张三档的小预案

海涛有房贷，有孩子，他不敢冒险，这是实情。预案的好处，恰恰是让一个不敢冒险的人，也能往前走一步。

他后来和妻子商量，在纸上写了三档。这是他自己的写法，不是什么标准格式。

第一档，现状不动：连锁店的工作照常做，标准卡照常守，收入不降。这是底。

第二档，周六晚上去小馆子帮厨：每周一个晚上，周日是休息日，不影响上班，多一份收入，也让手感有地方使。这是他走出去的第一步。

第三档，留一个“再看看”：如果一年以后，小馆子老板真的邀请，他再和家人认真算一次账，考虑转过去；如果不邀请，或者条件不合适，就继续停在第二档，不吃亏。

这样的写法有一个好处：每一档的代价都小到可以承受，每一档又都比前一档多了一点可能。他不需要一次想清楚“我要不要辞职”，只需要想清楚“我这一个月要做什么”。

回写剧烈的时代，没有人能一次看清十年。但是你可以每个月，往一个更认你本事的圈子靠一小步。靠得近了，下一步怎么走，圈子自己会告诉你。

◆ 八、小圈子先于大圈子

很多人说起换圈子，想到的是“换到更大的公司”、“换到更好的行业”。实际上，圈子的变化往往从小开始，有三个原因。

第一，小圈子的试错成本低。海涛每月一个周日去梁师傅那儿，输了不过是一顿饭、一点面子。大圈子的变化是要押身家的。

第二，小圈子里的人看得清你。一桌八个人吃饭，你的手艺好不好，一口就知道；在一个几百人的体系里，你的好很容易被平均掉。本事要被认出来，需要一个足够小、足够具体的场子。

第三，小圈子会连成大圈子。圈子之间是可以连的：梁师傅认识开馆子的，开馆子的认识供应商，供应商认识更多店。你进了一个小圈子，其实是拿到了一张通往更多圈子的门票，只是你不一定当时就用。

如果你想找圈子，有一个简单的问法：谁，每次碰到我这类本事的时候，是眼睛亮一下的？回忆一下，在你的生活里，什么人听到你说起某件事，会多问两句、多听一会儿。那些人，就是你新圈子的入口。别只往同行里找：有人的入口是老客户，有人的入口是常去的那家修车铺的老板，不一定是同一个行当的人。海涛的入口，是邻居梁师傅，一个他从没想过会跟自己的工作有关的人。

◆ 九、找圈子的三个坑

找圈子这件事，听起来轻松，做起来有几个常见的坑。

第一个坑是逃跑。把“换圈子”当成“离开不喜欢的地方”，一心只想着从当前的环境里出来，不问下一个地方是不是认你的本事。结果往往是从一个标准卡，跳进另一个标准卡。判断办法很简单：你想去的地方，是因为你在逃离，还是因为那里认你？前者靠不住。

第二个坑是拜码头。有人听到“圈子”二字，就想到攀关系、混饭局、加一堆群。圈子不是你认识的人的数量，而是在哪些人面前，你的本事被用得上。一个人在两百个群里潜水，不如在一个八个人的饭局上做一道菜。

第三个坑是抛下本职。海涛如果因为兴奋，把连锁店的工作也不好好做了，那他就会失去收入和口碑，新圈子来之前，旧圈子先塌了。预案的意思是：新圈子在长的时候，旧位置要稳住。他每天仍然认真按标准卡做菜，这是他的底线。

三个坑背后是同一条道理：找圈子的目的，是让本事和做法重新对上，而不是证明自己“配得上更好的地方”。

新圈子来了，旧圈子里的人怎么办

还有一件事常被忽略：你往新圈子靠的时候，旧圈子里的人在看着。

海涛的店长，一次在后厨看见他周六下班后换了衣服出门，随口问了一句去哪儿。海涛没有遮掩，说是去朋友的小馆子帮个忙，周日休息，不影响出品。店长想了想，说：“别耽误出品就行。”过了几个月，店长反而自己提了一件事：店里要出一道限时的新菜，问海涛能不能出个主意。标准卡还是标准卡，但在新菜上，海涛的手感第一次被光明正大地用上了。

这件事说明，新圈子和旧圈子并不一定是你死我活。你在新圈子里长出来的本事，有时候会反过来，被旧圈子看到和需要。前提是你坦荡，不偷偷摸摸，不耽误本职。遮遮掩掩的新圈子，会变成旧圈子里的一根刺；摆在明处的新圈子，反而可能成为旧圈子的一扇窗。

当然，也有旧圈子容不下的情况。那就要回到那张三档的小预案：第一档的收入不能丢，等新圈子真正站稳，再往下一步走。

你可以怎样借这股推力

假如你也有“手艺还在，却用不上”的感觉，可以按下面的次序，一步一步来。

第一步，确认本事还在。像海涛周日的那几次下厨一样，找一个不被打分的场合，把你的本事拿出来用一用，只为自己。如果发现本事已经退化，那就要先补这一课，不用着急找圈子。

第二步，写下你的本事，在目前的做法里，被用到了百分之几。不用精确，凭感觉。如果你觉得连一半都不到，那就说明矛盾是真的。

第三步，列出三个“听到你的本事会眼睛亮一下”的人。可以是同事、朋友、前同事、老客户、邻居。不要想他们有什么用，只想他们的反应。

第四步，挑其中一个，做一次不求结果的见面。一顿饭、一次聊天、一个小忙。目的是让你的本事在一个新的小场合里被看见一次，看看对方有什么反应。

第五步，留一个月，观察。新圈子有没有再来找你，你自己愿不愿意再去。如果两边都想继续，圈子就是真的；如果都淡了，换一个人再试。

还是那三问。在轨：你判断“这个圈子认我的本事”的依据，是问过、试过的，还是只是想的？效率：投入的时间和精力，是不是你日常能承担的？海涛每月一个周日，加每周一个晚上，不拖垮家庭。吸引：这个圈子里的人，是不是你愿意与之长期来往的？也是对方愿意与你长期来往的？三问里，任何一问过不了，就先不要深入。

> **带走的话**
>
> 本事和做法对不上的时候，别急着换工作，先找一个能让本事被看见的小场子。问一问：谁听到我这类本事，眼睛会亮一下？新圈子长出来的时候，旧位置要稳住。

小账

用了什么：第三原理之三（S↔D 推 E），读作 E=F(D,S)；路径上是“先立样子”（S→D→E）。

可检验的小预言：如果一个人在本事与做法对不上的时候，持续三到六个月，在一个小场合里让自己的本事被人看见，却没有任何新的人、新的合作或新的机会靠近他，这一章的说法就错了。

第 21 章

预案的两个层级

> 这一章的问题：前面讲了三方程、六路径、三原理，它们到底是三套各管各的工具，还是可以连起来用？一份真正管用的职场预案，写到哪一步才算写完？

◆ 一、小豆被调去盯手机

这是一个构想的场景。

小豆，24岁，成都一家连锁奶茶店的店员，名字是店里人给她起的外号，因为她最拿手的是“红豆奶盖”那一款。她在店里干了两年，手稳，杯子封得又快又齐，冲泡的比例从来不用看量表，客人排队的时候，她一个人能顶两个。

月初，店长把她叫到后面，说下个月起，店里的外卖订单量涨得厉害，想让她专门负责“外卖台”：盯着手机和平板上的几个平台，接单、核对、出单、协调骑手，不再站吧台。

“工资加三百。”店长说，“你反应快，这个位置需要你。”

小豆当场点了头。出来以后，她站在后厨的冰柜旁边，有点发懵。她喜欢吧台，喜欢手里有杯子的感觉，一杯一杯做出去，客人拿到的时候笑一下。外卖台是另一回事：整天盯着屏幕，叮叮叮的提示音，骑手在门口催，差评一不小心就来。

她回家把这件事讲给堂姐听。堂姐是做行政的，听完以后说：“你这个不就是被调岗了吗？你写个预案嘛。”

小豆问：“预案怎么写？”

堂姐想了想，说：“你先问自己两个问题：这件事如果发生了，我会变成什么样？还有，我下一步该先动哪里？”

这两个问题，恰好是这一章要讲的两个层级。

◆ 二、第一层：给右端一个假设，写出左端

先说第一层，也就是我们在第二编里用过的那一套。

小豆对堂姐的第一个问题，换成我们的术语是这样：把“做法”（D）这一端换成“每天对着屏幕接单、协调”，问：这会让她的“样子”（S，显露出来的样子、本事、位置）变成什么？这用的是方程 S=F(D,E)：样子，由做法和圈子共同决定。方程右边是做法与圈子，左边是样子。我们给右边一个假设，写出左边的几种可能。

小豆坐下来，在手机备忘录里写：

假设：从下个月起，我每天的主要动作是盯屏接单、出单、协调骑手。圈子也变了：我每天打交道的，主要是骑手、平台后台、吧台的同事，不再是门口的客人。

那么我可能变成：

一、店里的“调度”：几个平台的单子都从我手里分出去，吧台的节奏被我带着走，大家要等我喊话才开工。

二、总被怪的人：出单慢了怪我，骑手等久了怪我，差评来了也怪我，反正屏幕在我这儿。

三、慢慢变没的人：天天对着屏幕，吧台的手感退了，客人也不认识我了，三个月后，我既不是吧台的，也不是外卖台的。

你看，这三条是三种不同的“左端”。它们不是预测，不是算命，而是对同一个右端假设的三种可能显露。写出来的好处，是你不再被一团模糊的担心压着，那团担心变成了三件具体的事：我可能成为调度，可能成为背锅的，也可能成为边缘的。哪一件你愿意，哪一件你不愿意，一眼就看出来了。

这就是第一层预案：假设方程的右端，写出左端的几种可能。它回答的问题是：如果这件事发生，我会变成什么？

第一层的价值，是让你在事情发生之前，已经把可能的几种结果摆在眼前。它让你不会被某一种结果吓到，也不会被某一种结果骗到。第二编的三个方程，都是在训练这种本事。

◆ 三、第一层的边界：它只告诉你“会怎样”

但小豆写到这里，发现了一个问题。她把三条可能写完，盯着看了好一会儿，心里却更乱了。

三条里，她显然最想成为第一条，最怕成为第二、第三条。可是怎么才能成为第一条？这一步，三条左端自己并不会回答。

这就是第一层的边界。第一层写出来的是结果的可能，它不直接给动作的路子。你知道了“会有三种可能”，却不知道“我从哪里先动，才能朝第一种走”。

更麻烦的是，第一层的每一次推演，都依赖你给的那个右端假设。假设变了，左端就跟着变，你要重新推一遍。小豆今天推的是“调去外卖台”，下个月店里换了新系统，右端又变了；明年店长换人了，右端又不同。这样一次一次地推，当然有用，但每次都是从头再来。

有没有一种办法，不依赖具体的右端，而是找到某种更稳定的东西——一种遇到某类情形就知道怎么起手的方法？

这就是第二层。

◆ 四、第二层：已知一个方程和一个原理，推出路径

第二层，也叫方法论层级。它的做法是：不再问“会变成什么”，而问“这个局面里，起手该从哪一维开始”。

先说它的材料。我们手里有三样东西。

三个方程，告诉你：每一维是由另外两维共同决定的。S=F(D,E)，D=F(S,E)，E=F(D,S)。

三条原理，告诉你：当两维打架，第三维被推动。S↔E 推 D，D↔E 推 S，S↔D 推 E。

六条路径，告诉你：S、D、E 三维的六种起手次序。

先说清楚一件事：下面这条推理，以及后面那张对应表，是本书的一种读法。它把“已知的方程和原理”当作条件，去推六条路径里的一两条。这是一种好用的起手办法，但它不是唯一的读法，也还没有成为定论。你用起来觉得哪里不顺，就按你的局面改，不必当成铁律。

这种读法的核心是一条推理：当你看清哪一对在打架，被推动的就是第三维；按这种读法，被推动的这一维，在路径里排最后。

道理是这样的。原理说，两维打架会推动第三维。这就意味着第三维不是你主动去“做”的，而是被前面两维的矛盾“逼”出来的。你不能一开始就去动它，那等于去推一扇还没有被挤开的门。你应该先让那两维动起来，把矛盾做实，第三维才会被推出来。所以，按这种读法，被推的那一维，自然落在路径的末尾；前面两维的先后，则是两种候选。

把三条原理摆开，对应的路径是：

打架的两维	被推出来的一维	候选路径（职场俗名）
S↔E	D（新做法）	S→E→D（先亮样子）、E→S→D（先换圈）
D↔E	S（新样子）	D→E→S（先试水）、E→D→S（先入局）
S↔D	E（新圈子）	S→D→E（先立样子）、D→S→E（先动手）

这张表有一个很好用的地方：你只要判断出是哪一对在打架，六条路径就立刻缩小到两条。这就是“已知一个原理，推出路径的一两条”。

再进一步：如果你同时还知道另一个条件——这两维里，眼下我手里哪一维是现成、可以先动的——两条候选就变成一条。比如被推的是 E，候选是“先立样子”和“先动手”；你眼下能先动的是 S（有一项本事摆在手上），就选前者，能先动的是 D（手边有一件事可以立刻去做），就选后者。

有读者会追问：如果两个起手点，我手里都不现成怎么办？那就先做一个最小的动作，让其中一个变得现成。比如既没有能亮出来的本事，也还进不了那个圈子，可以先花一周，只去看、去问，把圈子里的一个人变成熟人。这一步本身，就是在为“先入局”备料。

还有一层要交代。第三编里选路，是从“你缺什么”问起的，缺水位还是缺套路；这里换了一个问法，从“哪两样在打架”问起。两种问法可以互相对照。如果它们指向不同的路，不必争出对错，把两条都写进预案，一条当主案，一条当备案，一周后看反馈再定。这种读法也正好接得上第16章《路径接力》的接法：一条路走完，收在被推出来的那一维上，下一棒就从这一维起手。第五编个别章节两种问法指向不同的路，就是这样处理的。

拿一件饭桌上的小事来试这条推理。你会做一手好菜（本事，S），可今晚搬进的出租屋里没有灶，只有一口电饭煲（处境，E）。这是一对在打架的东西。被推出来的是什么？是做法（D）：你不会放弃吃饭，也不会硬去炒菜，而是想出把肉、菜、米一层一层铺进锅里、一锅焖熟的办法。这个“一锅焖”的新做法，是被“手艺”和“电饭煲”这对矛盾挤出来的：你没有先去买灶（换圈子），也没有先去学一门新手艺（改样子）。你先有的是手艺和电饭煲，最后冒出来的才是做法。这就是被推的那一维排在最后。

方程在这里有什么用？方程负责让你确认：被推的那一维，确实是由前面两维共同决定的。比如你要推 E，那就得确认 E=F(D,S) 在你的局面里成立——你的圈子，确实是由你的做法和你的样子在回写。如果某个局面里，圈子完全是别人定的、你的做法和样子对它没有影响（比如全公司统一调岗，没有一个人能改变大局），那么 E 就不适合当被推的那一维，你应该换一个原理去想。

◆ 五、小豆的复演

回到小豆。她按第二层，一步一步走。

第一步，看是哪两维在打架。

小豆的本事，是吧台上又稳又快的手感（S）。新的处境，是外卖台的屏幕、提示音、骑手和平台规则（E）。她的“做法”，目前其实还空着，因为她还没有开始做外卖台，只是在想。所以，她的打架是 S↔E：她擅长的东西，和新位置要的东西，不太对得上。

第二步，看被推动的是哪一维。

按原理，S↔E 推动 D。也就是说，她要等着、要试着，让一种新的做法从这对矛盾里冒出来，而不是一上来就去“改变自己”（S），或者“换个地方”（E）。

第三步，查表，得到两条候选路径。

S↔E 推 D，对应：S→E→D（先亮样子）和 E→S→D（先换圈）。

“先换圈”是什么意思？是先离开吧台、进入外卖台这个新环境，在里面长本事，再改做法。“先亮样子”是什么意思？是先把自己的吧台手艺亮给新环境看，让外卖台这个圈子认出她的价值，再倒逼做法的变化。

第四步，加一个条件，选一条。

她问自己：现在我手里哪一个是现成的？

答案很明显：她还没进外卖台，那个环境她暂时不能动；但吧台的手艺是现成的，她可以把它先亮出来。所以她选了 S→E→D：先亮样子。

第五步，写出第一步动作。

“先亮样子”的第一步是：把她吧台上的本事，翻译成外卖台能看见的东西。

她想到，外卖单子里最让人头疼的，是“出单顺序”：一张单里有三杯不同的饮品，不同杯子的制作时间不一样，如果按平台顺序出单，快的杯子要等慢的杯子，骑手到了还凑不齐。吧台上，她凭手感知道哪几杯该先动手、哪几杯能同时做。她可以把这个手感，写成几条给吧台同事看的“出单小规矩”：哪些组合先做冷饮、哪些组合要先煮、哪几种杯型封口要多留十秒。

这是她的第一步，没有宏大的计划，不需要谁批准，也不会让她丢了现有的工作。她可以在外卖台上岗的第一周，就把这几条规矩贴在出单口。

第六步，过一遍三问，再定下一周的小验证。

在轨：这个动作的前提是真的吗？出单顺序乱，是真乱，还是我刚上手觉得乱？先问一句店长和吧台的老同事，再贴规矩。有效率：花不了几分钟，反而能少一些出单的混乱？很可能。有吸引：吧台同事愿不愿意看这张规矩？她打算第一周就试，看大家有没有动静，没有动静就改。

一周以后，如果同事们真的开始照着做，外卖台和吧台之间就有了新的做法（D）：以她的规矩为连接。如果没有人理，她就回到第一层，重新写左端，再选一条路径。

读者可以看到，这一整套流程，小豆用了不到一个晚上。她没有读什么大部头，只是把方程、原理和路径连起来用了一遍。

◆ 六、你自己怎么复演

下面是一张你自己也可以用的“六步问法”，不需要任何专业背景。

一、我现在碰上了什么变化？写一句话。

二、哪两样东西在打架？从“我的本事／样子（S）”、“我的做法（D）”、“我的圈子／处境（E）”里选两个。

三、这股矛盾会推出哪一样？剩下的那个，就是被推的。

四、查表，得到两条候选路径。

五、问：眼下两个起手点里，哪个我手里是现成的？选一条。

六、写出这条路径的第一步动作，小到一周能做完，然后过一遍在轨、效率、吸引。

这六步用完，你得到的是一个第二层的预案：不是一份“我将变成什么”的预测，而是“我从哪里起手”的方向。

你不妨现在就找一件最近让你别扭的事，用这六步走一遍。走不通的地方，往往正是你对局面还没有看清的地方，比如第二步里，你说不清到底是哪两样在打架，那说明这件事你还需要先观察。

◆ 七、换一个局面，再走一遍

为了让你确信这套问法不挑局面，我们换成另一对矛盾，再走一遍，这回走得快一点。

小豆的同事阿凯，23岁，也是成都这家店的吧台店员，去年入职。他有个习惯：客人点单后，他喜欢在小纸条上随手记要求，“少冰”、“三分糖”、“加双份珍珠”，记完夹在杯子上。上个月，店里上了扫码点单，单子直接弹到出单屏上，不再需要手写。阿凯的纸条变成了多余的动作，可他一时改不过来，还是习惯性地记，记完又去核对屏幕，常常慢半拍。

第一步，他的做法（D，随手记纸条）和圈子（E，店里改成扫码系统）在打架。他的样子（S）暂时没问题，他仍然是个手脚勤快的新人。

第二步，被推的是 S：他得长出一个新样子。

第三步，查表：D↔E 推 S，候选是“先试水”（D→E→S）和“先入局”（E→D→S）。

第四步，问眼下什么是现成的。阿凯手边有一位现成的人：小豆，已经在外卖台摸熟了屏幕。他不用自己摸索，可以先进到她那个熟系统的圈子里，跟着学她怎么用屏幕出单，然后改自己的做法，最后长成一个“屏幕也用得顺的人”。所以他选“先入局”。

第五步，第一个动作：下周有一个晚班，申请和小豆排在一起，什么都不说，先看她十分钟怎么看屏幕。

整个推理不到五分钟，没有任何一步要借助专业概念。这就是第二层的好处：它是一种很小的、随时可以掏出来用的判断。

◆ 八、为什么说预案有两个层级

讲到这儿，可以回答一个更大的问题：为什么我们说，预案这种东西，天然有两个层级？

先看一个对比。职业规划是经典科学的做法：总结过去的经验，形成模型，指导未来。它的特点是，“过去怎么样，未来大概也怎么样”，这在变化缓慢的年代是管用的。回写剧烈的年代，过去的模型常常来不及用，就过期了。

预案是另一种做法：不总结过去，而是先发生假设，再使用，再验证和修改。第一层预案，是“先发生假设”：我假设右端是这样，推出左端有哪几种可能。这一步是内容层：它写的是具体的人、具体的局面、具体的可能。

第二层预案，是“怎样使用”的规律：遇到某一类结构，起手该从哪里开始。这一步是方法论层：它写的是结构，而不是具体的人名和行业。小豆的局面是奶茶店，但“S↔E 推 D，选先亮样子”这个推理，换成一个会计、一个老师、一个车间主任，也成立。

这就是为什么说预案有两个层级：

第一层，内容层，回答“在这样的局面里，会变成什么”。它是具体的，会随处境过期，每个人要自己写。

第二层，方法论层，回答“遇到这样的结构，该怎么起手”。它是可迁移的，换了行业、换了人名，推理仍然成立。

一本好的预案类的书，两层都要有。只有第一层，读者看完会觉得“书里写的是别人的故事，我的情况不一样”；只有第二层，读者会觉得“道理我都懂，可是用起来怎么落地”。第一层让读者看见具体的画面，第二层让读者带走一把可以迁移的钥匙。

◆ 九、两层之间怎么来回走

两个层级不是前后两道工序，而是要来回走。

小豆选了“先亮样子”，开始贴出单小规矩。一周后她得到了一些真实的反馈：吧台的同事里，有两个人愿意照着做，有一个人说“你又不在吧台，凭什么教我们”。这些反馈是新的信息，它们让她回到第一层，重新修改右端：圈子（E）里，有一类同事认她的手艺，另一类不认，原来她所在的圈子不是铁板一块。这时候她再写左端，就多了第四种可能：变成“两边的翻译”，既懂吧台的人，又懂屏幕的人。

她又回到第二层，问：这个新的发现，是不是在提示另一对矛盾？也许此刻打架的已经不是 S↔E，而是 D↔E：她新的做法，和圈子里“谁说了算”的规矩有冲突。如果是，被推的就是 S，候选路径变成“先试水”和“先入局”。她再选一条，再迈一步。

这个过程，就是“先发生，后使用，再验证和修改”：每一次动作，都是一次小小的发生；每一次反馈，都是对前一层假设的验证；每一次修正，都是对路径的调整。两个层级，是一个来回走的小循环，不是一次写完的作业。

怎么验收两个层级写得好不好

写完了，怎么知道写得合格？每一层有一个很朴素的验收办法。

第一层的验收，看左端写得够不够不一样。如果你列了五种可能，读起来却是同一件事的五种说法，比如“变得更好”、“变得很好”、“变得特别好”，那就是没有真正推演。好的左端，至少有一条是你不愿意看到的，至少有一条是你事先没想到的。小豆的三条里，“慢慢变没的人”是她最不愿意看的那一条，写出来以后，她才明白自己真正怕的不是累，而是被抽空。

第二层的验收，看第一步动作够不够小、够不够明天就能做。“我要提升自己在外卖台的影响力”不合格，因为没有人知道明天早上干什么；“贴一张出单小规矩在出单口”合格，因为它有地点、有对象、一周内能看到反馈。动作越小，越容易发生，越容易被验证，验证了才有下一轮。

还有一个共同的验收：能不能被别人驳倒。一份预案里的每一句话，都应该是说得出“什么情况出现，这句话就错了”的。小豆的第一步，如果一周后吧台同事一个人也不照着做，那“先亮样子”这条路就该重新审视。能被驳倒，才算真的做了预案，而不是写了一篇漂亮的感想。

两种偷懒的用法

最后提醒两种常见的偷懒。

一种是只做第一层。把左端写得很漂亮，三种可能，五种可能，配上各种图表，然后合上本子。这样的预案，读起来很像样，用起来很少。因为它没有回答“我明天先干什么”。

另一种是只做第二层，把它当成套路：遇到什么都先查表、套路径，不去看具体局面的细节。表只是帮你缩小范围的工具，不是替你做判断的机器。小豆能选出“先亮样子”，靠的不是表，而是她对自己吧台手艺的了解、对外卖台痛点的观察。表给的是两个候选，哪个好，得看你手里到底有什么。

还有一点，在这本书里始终要守：两个层级的预案，都要过在轨、效率、吸引这三问。一个再聪明的路径，如果要靠欺骗同事才能走通，它不在轨，也不吸引，就不是预案，而是算计。

> **带走的话**
>
> 第一层问：这件事发生了，我可能变成什么？第二层问：找出哪两样在打架，剩下那一样就是被推的，按本书的读法排在路径最后，再从手里现成的那一维起手。预案要来回走：做一步，看反馈，改假设，再选路。

小账

用了什么：三方程的右端假设（第一层）；三原理加六路径（第二层），以 S↔E 推 D、路径“先亮样子”（S→E→D）为复演例。

可检验的小预言：如果有人在判断清楚“哪两维在打架”之后，依据本章的对应关系选出路径起手，连续试几轮，发现被推的那一维从来没有因此出现任何变化，而随手换一条不在表里的路径反而总能成功，这一章的说法就错了。

第 五 编

七种职场风暴的预案

编 序

这一编共七章，把前面的三套工具用到七种常见的风暴上，每章都是风暴怎么来、三方程推演、六路径选路、三原理找推力，最后落成一张预案卡。第22章讲裁员与降薪，分传闻、传出、落地三段；第23章讲换领导，重点是新领导到岗后的第一个月；第24章讲岗位被 AI 改写，阿杰要在被替代和跟 AI 搭伙之间走出中间那条路；第25章讲升职与不升职，两头各有风险和出口；第26章讲跳槽与回流，跳之前先分清哪些是你的、哪些是位置的；第27章讲35岁与45岁的中年门槛，周明要把经验写出来，让它变成资产；第28章讲职场新人的第一年，没有过去可总结，就先写三个月的假设。

这一编主要落实的命题是：三方程、六路径、三原理合起来，就是普通人的全套职场参谋术。风暴各不相同，但每次你都是这样走：先写出可能，再选起手，再找推力，最后把换案点提前写在卡上。

第四编留下的是工具齐了该怎么用，这一编给了七个样子。样子多了，新的担心跟着来：预案写得越顺手，越容易滑向小聪明，怎样量它的好坏，第六编接着讲。

第 22 章

裁员与降薪

> 这一章的问题：公司里已经有人在小声说“要优化了”，我既不能当没听见，又不想天天自己吓自己。消息还没来、消息来的那一刻、消息落地以后，我各自该做什么？

陶芳，38岁，合肥一家做家电配件的中型工厂的采购专员。这是一个构想的场景。

周三下午，她去茶水间接水，听见两个财务部的同事压低声音在说话：“听说下个月要砍两成，先从后勤和采购动。”看见陶芳进来，两人同时住了嘴，其中一个笑得很不自然，说：“芳姐，你来啦，我们聊孩子呢。”

陶芳端着杯子回到工位，一下午没有看进去一行字。她在这家厂干了九年，房贷还有十四年，孩子刚上小学。她的第一个念头是去问领导，第二个念头是赶紧投简历，第三个念头是今晚就把手里的供应商资料偷偷拷一份。三个念头里，第一个可能问不出什么，第二个可能把自己提前“交代”出去，第三个，她自己都觉得心里发虚。

晚上孩子睡了，她坐在餐桌边，对丈夫说：“我不知道该做什么，我只知道我不想什么都不做。”丈夫说：“那你至少先把'什么都不做'和'乱做'中间那一段想清楚。”

这一章要做的，就是把那一段想清楚。

◆ 一、风暴怎么来：它不是一天，是三段

很多人以为裁员是一个“日子”：某天上午被叫进会议室，十分钟，结束。其实从旁观者的角度看，它至少有三段，而每一段上你能做的事完全不同。

第一段是传闻期。茶水间的半句话、突然多出来的报表、原本每周的例会被推迟、老板开始问“你手里这些事，别人接得住吗”。这一段最折磨人，因为什么都没发生，什么都在发生。在传闻期里，你的显露（别人眼里你是个什么样的人）正在被悄悄重新估价，而你的圈子（同事、上级、供应商）的气氛已经变了。

第二段是传出期。就是消息正式落到你头上的那一天：一次谈话、一份通知、一个调薪的方案。这一段很短，短到你来不及现想。当场想出来的话，十有八九是情绪，不是预案。

第三段是落地期。人走了，或者人留下，但工资少了一块、工作多了一摞、旁边的座位空了。这一段最长，很多人真正的难处恰恰在这里：离开的人要重新找位置，留下的人要在变了样的圈子里重新站稳。

三段，就该有三套预案。一套预案对付三段，等于没有预案。

有两件事先说在前面。第一，补偿怎么算、合同怎么写、程序合不合规，这些是法律和人事的专业问题，本书不给意见，也不教你怎么和公司对着干；遇到这类问题，请去问专业的人。第二，这一章教的是守在轨的做法：不管最后走还是留，你做的每一件事，都要在三个月、一年之后还站得住，别人想起你，说得出一句具体的好话。这是预案该有的样子。

◆ 二、三方程推演：同一个传闻，三种可能的你

预案的第一步是What If：给方程右端一个假设，写出左端的几种显露。陶芳的假设很具体——“下个月采购部缩编，我是名单上的人”。我们按三个方程各推一遍。

第一，S=F(D,E)：别人眼里的我，是做法和处境共同写出来的。这里的S是你显露出来的样子。陶芳九年来的做法是“谁催我就办谁的”，圈子里对她的印象是“靠谱、好说话”。但在缩编的处境里，“好说话”会被换算成一个很冷的词：可替代。如果不改变做法，左端的显露大概率是“一个流程熟练、但没有人说得出

她独特价值的采购员”。如果改变做法，比如把每年为公司谈下来的几笔价格、替公司避开的几次断供，用一张纸写清楚，左端的显露才可能变成“这个人的位置空了，会出现具体的窟窿”。

第二，D=F(S,E)：我的本事遇上这个处境，下一步该做什么。陶芳的本事是管供应商关系，处境是部门缩编、领导没空听汇报。这时候最不该做的两件事，一是疯狂加班显示忠诚（缩编的时候，加班很容易被读成“活本来就不满”的信号，也看不出你和别人有什么不同），二是躲着领导不说话。该做的是把手上的事变成别人“接得手”的样子：交接清单、供应商联络表、每个月的例行流程。听起来像在为离开做准备，其实这是同一件事的两面：一份真正做好的交接清单，既让你在留下时显得“组织得住”，也让你在离开时走得干净。

第三，E=F(D,S)：我的做法回写我的圈子。这一条在裁员风暴里最容易被忽略。传闻期里你的每一个动作，都会被圈子记下来。有人开始抢活、有人开始甩锅、有人开始私下拉小团体议论谁该走。这些做法当下可能占点便宜，但三个月后，圈子留给你的是什么口碑？你以后想让谁给你说一句话、写一封推荐，就取决于现在的做法回写成了什么圈子。

把三个方程放在一起看，陶芳发现一件事：最有用的预案，在三个方程里指向同一个方向——把“我做了什么、替公司省了什么、接手的人怎么接”变成一页纸，并且在传闻期里继续把手上的事做得漂亮。这不是讨好，是让自己的显露与做法对得上。

◆ 三、六路径选路：三段各选一条

How If问的是：从哪一维起手。三段的形势不同，起手的维度也不同。

传闻期，选“先亮样子”（S→E→D）。这一段你还有时间。先把本事“亮”出来：不是吹，而是让相关的人看得见你到底解决过什么问题。陶芳的做法是，在周例会上用三分钟讲清楚上季度一次原材料涨价时她怎么谈判、省了多

少、为什么这个办法别人接手会很难（这里的数字是她自己的工作记录，本例只是构想）。样子亮出来了，圈子的看法才会跟着动，然后倒逼自己的做法固定成流程。如果反过来先改做法、不让圈子看见，改了也没人知道。

传出期，选“先动手”（D→S→E）。消息落下来的当天，人是懵的，这时不要先争辩样子，也不要先找圈子，先做一件小而具体的事：问清楚下一步的时间安排，把需要交接的东西列出来，然后说一句“我先把手上的事整理好，您看哪几项最急”。这一句话不是示弱，它把一个情绪的时刻，转成了一个流程的时刻。做了事，样子自然立起来（“这个人在这种时候还能把活交代清楚”），圈子也就留住了。

落地期，要看你落在哪一边。如果你留下来、薪水被压了一块，选“先入局”（E→D→S）：先搞清楚新格局里谁管什么、新的游戏规则是什么，跟着学新的做法，再慢慢长出自己的样子。如果你要离开，选“先试水”（D→E→S）：先做一两件小事在外面的圈子里试，比如找一个旧同行聊聊、接一个短期的活，再决定要长成什么新样子。千万别在被通知的当晚发出三十份简历，那是“先换圈”在情绪里的假冒版，因为没有立好样子，换去的圈子也站不稳。

◆ 四、三套预案落到纸面：传出那天，她说了什么

预案写在纸上和用在嘴上，是两回事。陶芳把传出期的预案，具体到了开口的第一句。

两周后的周五下午，部门经理把她叫进小会议室。经理姓柴，平时和她关系不错，这一天却一直在看桌面。“芳姐，公司要调整采购部的人员配置，你的岗位这次在调整范围内，具体方案人事那边会跟你谈。”

陶芳事先想过，听到这句话她的身体一定会发热，手会抖。所以她在预案里只留了三句话，写在手机备忘录里背熟：第一句，“我听明白了”；第二句，“请问接下来的时间安排是怎样的”；第三句，“这几周我先把手上的事整理好，您看哪几项最急”。

她没有问“为什么是我”，也没有说“我干了九年”。这两句话在心里翻腾了一遍，咽了下去。不是因为这些话不对，而是在那间会议室里、那个时刻，这些话只会让对话变成情绪的拉扯，而情绪的拉扯里没有人能听进去任何信息。真正要弄清楚的是安排、时间、交接，弄清这些，才谈得上下一步。当场不签任何东西，先拿回去看；怎么看、怎么谈，问专业的人。

柴经理明显松了一口气。他接话：“你这样想，我也好安排。人事下周一约你，具体的我也不清楚，我知道了会尽早告诉你。”出会议室时，他说了一句：“这几年采购这块，你确实撑了不少事。”

这句话，是陶芳九年里最值钱的一句。它不是因为她争来的，而是因为她那一刻没有让这个人觉得难堪。

◆ 五、降薪不是裁员的小号

很多人把降薪当成裁员的缓和版：反正没丢工作，忍一忍。其实降薪的预案和裁员很不一样，难处也不一样。

裁员是一道断崖：你知道要走，只是怎么走。降薪是一个缓坡：你还在，但你的位置悄悄变了。薪水少了一块，这一块在圈子里会被读成一个信号——公司对你的估价下调了。接下来别人对你的期待、分给你的活、开会时的发言机会，都可能跟着变。这就是回写：D和S改写E，E再回头改写D和S。

假设另一位构想的人物，叫卢勇，35岁，西安一家物业公司的维修班长，被通知月薪降一成，岗位不变。他有三种常见的反应。一种是憋着干：嘴上不说，手上放慢，把降下去的那一成“从工作里扣回来”。三个月后，班里的人都看出他在磨洋工，上级正好拿到了“降得有理由”的证据。一种是拿活换钱：到处接私活补贴，圈子里很快传开“卢班长心不在这儿了”。还有一种是把降薪当一个问题来拆：是整个部门都降还是只有他？降薪是暂时的还是长期的？降了之后岗位的责任有没有同步调整？他向上级问这几个问题的时候，没有带情绪，只带了一张纸：他想知道，这一成的差额，在他的工作清单里对应的是哪一块。

第三种做法有效，不是因为“会谈判”，而是因为它把一件让人委屈的事，变回了一件具体的事。具体了，才有选路的余地。当然，答案可能让人不愉快：公司就是要降，说不出对应的清单。那也有价值，因为你得到了一个真信号，可以据此启动自己的预案：是留下来、把岗位的位置重新站稳，还是开始为外部做准备。合不合规，是法律和人事的事，请问专业的人。

降薪这种事，最怕的是既不走也不立：人留着，心在外面飘，做法上又不肯改。这种状态拖得越久，S（你的显露）越糊，E（圈子对你的信任）越薄。所以降薪的预案里一定要有一个换点：给自己一个明确的期限——比如三个月——到了期限，回头看看这个位置还在不在你的轨道上，不在，就切换到外部预案。

◆ 六、落地之后：留下的人与走了的人

落地期里陶芳的情况是这样的：采购部十一个人，撤销了三个岗位，她的岗位被并进新的分工，她转成负责两类供应商，月薪不变，手里还多了两个原来同事的供应商。这叫“留下”，也是一种重排：活多了，人少了，旁边的座位空了，剩下的人彼此之间气氛微妙。

她按“先入局”去做。第一周，她没有急着表现，而是花时间搞清楚三件事：新的分工是谁定的，每个供应商原来的约定是什么，谁是现在最需要她配合的人。第二周，她开始跟着新分工的节奏做，比如周报改成按供应商维度，而不是按事项维度，因为新来管采购的副总习惯看这个。第三周以后，她慢慢地把成果账里的几件事，放进周报的日常叙述里，不是邀功，而是让新的圈子知道，这些活是怎么来的、怎么保住的。

与此同时，那三个走了的同事，也各有各的路。其中一位叫乐萍，43岁，同在合肥这家厂做采购员，她拒绝了在传出的当天回答任何问题，说“我回去想想”，然后用了一个周末整理出自己的材料。她后来在一家同行业的供应商那里找到了位置。她说，面试时对方问她“为什么离开”，她只说了一句：“公司调整，我的岗位在范围里。”然后把她谈下的一笔长期合同拿出来讲。对方没有再追问前一家公司的任何事。

这里有一个很朴素的道理：走的人，最后被记住的是怎么走的；留的人，最后被记住的是怎么留的。两种情况下，都要在轨。

◆ 七、三原理找推力：委屈从哪来，往哪推

第四编讲过，两维的矛盾必然推动第三维。被降薪、被裁员的委屈，不是废料，是推力。关键是看清哪两维在打架。

陶芳的委屈是：“我干了九年，我的样子明明是'这个厂离不开的老人'，可公司的账上，我的样子只是'一个人头成本'。”这是S与E的矛盾——她的显露（自认的样子）和圈子（公司账本里的样子）对不上。按照“两维矛盾推动第三维”，这股劲推的是D，也就是做法。于是委屈就有了出口：别再等别人看见你的价值，你自己把价值写成账。她把九年的采购记录翻出来，挑了三个具体的事件，每个事件一段话：当时的问题、她怎么做的、结果。这是一份她自己的“成果账”。

这份账在三种结局里都有用。留下来，是谈岗位的底气；被调整，是谈条件时能说清楚自己做过什么的底稿（谈什么条件，是人事和法律的事，这里只说底稿本身）；离开，就是简历和推荐人能用的材料。一份东西，三种用途，这就是预案的“通用性”。

如果她的委屈是另一种，比如“我的做法一直被领导打断，现在又说我不够主动”，这是D与E的矛盾，推动的是S——新的样子；如果是“我的本事和我的做法完全是两回事，会的不让做、让做的不会”，这是S与D的矛盾，推动的是E——新的圈子。哪两维在打架，决定了你该往哪里使力。

◆ 八、在轨的三问

陶芳把前面的做法过了一遍三问。在轨：每一件事的前提是不是核实过的，做法是不是不需要对谁隐瞒？她放弃了偷拷资料的念头。供应商资料属于公司，拷走一份，就把自己从“离开时干净的人”变成“离开时带走东西的人”，这笔口碑账一辈子算得清。效率：她的力气是否花在最该动的那一维、代价由谁来付？成果

账、交接清单都是一次投入、多处使用，代价由她自己担，没有转到同事身上。吸引：她做的事是否让别人愿意靠近她？一个在风暴里还能把事交代清楚的人，同事愿意给她推荐，供应商愿意继续跟她吃饭聊天。

◆ 九、一张预案卡：陶芳的“缩编三段预案”

栏目	内容
假设	下个月采购部缩编，我在名单上，或者留下但降薪。
显露	不改做法：被看成可替代的熟练工。改做法：被看成位置有具体窟窿的人，走留皆有清单、有口碑。
起手	传闻期先亮样子：周例会三分钟讲一件事，写成果账；传出期先动手：当天问清时间、列交接清单；落地期留下先入局，离开先试水。
信号	上级开始问“你手里这些事别人接得住吗”；会议被取消；报表要求变细；有人被单独约谈。出现两条以上，把传闻期预案提到本周。
换案点	传闻满一个月没有任何动作，退回常态但保留成果账；名单落地，切到对应的落地预案；留下后三个月仍在承担不属于自己的两份工作，启动“先试水”的外部预案。

> 带走的话
>
> 传闻期，把本事亮出来；传出期，把事交代清；落地期，别丢了口碑。委屈不是废料，先看是哪两样在打架，再往第三样使力。走的时候干净，留的时候站得住，都比“赢一场”重要。

小账

本章用了S=F(D,E)、D=F(S,E)、E=F(D,S)三个方程，传闻期的“先亮样子”、传出期的“先动手”、落地期的“先入局／先试水”，以及S↔E推D的原理。传出期、落地期的起手按当时手里现成的一维来选，不全落在“被推一维排最后”上。

可检验的小预言：如果一个人在传闻期把自己手上的事写成了成果账和交接清单，而在随后的半年里，没有任何一位同事或上级在别人问起时，说得出他的一句具体的好话，这一章的预案就错了。

第 23 章

换领导

> 这一章的问题：新领导下周就到岗，我跟老领导配合了六年，一夜之间，熟悉的规矩可能全都不作数了。我这个人没变，为什么处境变得这么快？第一个月，我具体该做什么、不该做什么？

祁峰，35岁，济南一家建材经销公司的销售主管，带着七个人的小组。这是一个构想的场景。

周一早会上，老板宣布：原来的销售总监调去负责新开的华东分公司，下周一起，由从外地同行公司挖来的殷总接任。散会后，祁峰的手机一直在震，微信群里有人发了个“握手”的表情，有人私聊他：“峰哥，你跟老总监这么多年，这下要注意了。”

他回到工位，打开电脑，盯着屏幕发呆。六年里，他和老总监之间的默契已经成了一种习惯：月底报表不用写得很细，老总监看一眼就知道哪几个客户有风险；遇到价格上的难题，他发条消息，老总监回一句“你看着办，出事我担”。这些，全都建立在一个前提上：老总监了解他。

而殷总，他连照片都没见过。

他忽然意识到，自己没有变，变的是一整套“别人如何读我”的底座。他的本事还在，他的做法也还在，但他所处的那个场，一夜之间被人翻了一遍。

◆ 一、风暴怎么来：换领导，换的不是一个人

我们习惯说“换了个领导”，好像只是换了一张桌子后面的脸。其实换掉的是你整个圈子的结构。

第一，换掉了“读你的人”。老领导看你，是看了六年的连续剧；新领导看你，是看开头的三五集。他对你的全部了解，来自接任前的几份材料、几句口头评价，以及他到岗后头几周亲眼看见的几件事。这几件事，就是他心里的“你”。

第二，换掉了“规矩”。老领导的规矩多半没有写在纸上：什么事可以先斩后奏、什么事必须先问、月报写到什么程度、会上什么话可以说。新领导带着他以前的公司里形成的另一套来。你的做法和这套新规矩之间，会出现一批你事先根本不知道的“摩擦点”。

第三，换掉了“谁跟谁近”。圈子里的人际距离会重新排列。有人原来靠近老领导，现在被冷落；有人原来在边缘，现在突然被点名。这些变化不关你对错，但会改变你的人脉场、口碑场。

用咱们的话说：这是一次E的一夜重排（组织一夜变天）。这一章要回答的，是当E重排了，S和D要怎么相应地动。

要提醒的是，本章不教你站队，也不教你猜新领导的喜好去逢迎。第六编会专门讲，靠算计赢来的局只有一次。这里讲的，是一个普通人在新环境里把自己的事做明白的办法。

◆ 二、三方程推演：新领导眼里的你，是三五件事写出来的

我们照例先给方程右端一个假设：“新领导到岗后的第一个月，他对我的印象基本定型。”这个假设并不绝对，但在很多职场里，第一个月的印象确实有很强的惯性。

S=F(D,E)：他看见的我，由我头几周的做法和他的环境共同写出来。祁峰的老样子是“稳、懂客户、能扛事”。但这三个词，新领导一个都没亲眼验证过。他能看见的，是祁峰第一次汇报时带没带数据、第一次开会时说话是不是绕、第一次遇到分歧时是顶回去还是先听完。所以，S这个“样子”的显露，在这一个月里，几乎完全由D（你的做法）决定。换个说法：你过去六年的样子，暂时不算数；你这个月的几个动作，算数。

D=F(S,E)：我的本事遇上新环境，下一步做什么。祁峰的本事在客户关系和价格判断上，这些本事不会消失。但新环境里需要的做法可能变了：殷总过去的公司习惯每周一份结构化的数据报告，而祁峰一直是口头加零散的表格。那么这个月D要变的，是“让本事用一种新领导读得懂的方式显出来”。注意，是方式变，本事不变。很多人在这里搞反了：以为换了领导就要把自己改造成另一种人，结果本事丢了，样子也没立住。

E=F(D,S)：我的做法回写我的圈子。这一条最长远。第一个月里你怎么对待新领导，也怎么对待同级、下属，还怎么对待那位调走的老领导，都在往回写这个圈子的气氛。比如，有同事跑来悄悄说老领导的坏话，想拉你一起；有同事跑来说殷总的闲话，想打探你的立场。你的回应方式，是你自己的口碑场里最先成型的几笔。

推演下来，祁峰得到三个左端：

一是，如果他用老办法，沉默等待新领导来了解他，S多半会被写成“信息不足的普通人”；　二是，如果他主动、清楚、有节奏地把自己的工作交到新领导面前，S更可能被写成“靠得住、对得上的人”；　三是，如果他卷入闲话和站队，E会被写成“需要提防的一类人”，这个回写，比前两条更难撤回。

◆ 三、六路径选路：这一次，不要急着“亮”

六条路径里，哪一条最适合“E一夜重排”？这一章给的答案是：先入局（E→D→S）。

为什么？你的圈子刚刚被翻了一遍，此刻你对新圈子的规矩几乎一无所知。这时候，把本事先“亮”出来（先亮样子），可能亮错了方向；先“立”一个样子（先立样子），更可能立在旧的坐标上。最稳的起手，是先把自己放进新局里，看明白规矩，再跟着学做法，最后长出自己的新样子。

先入局，不是低三下四，而是三件很平常的事：

第一件，搞清楚新领导的“读法”。他喜欢看数据还是看故事？喜欢先听结论还是先听过程？一对一沟通还是群里沟通？这些不需要猜，也不需要打听八卦，最直接的办法就是在第一次一对一时，问一句：“殷总，您希望我平时怎么向您汇报比较顺手？频率、形式您来定，我配合。”这句话没有一个字是奉承，却能省下后面一个月的很多摩擦。

第二件，搞清楚“现在什么要紧”。新领导到岗，一般都带着一两个明确的想法或压力。是要冲季度数字，还是要整顿客户结构，还是要改流程？这些是他要拿出来的“开局动作”。你的活如果刚好落在这些点上，就容易被看见；落不在，也别硬往上贴，先把自己的活做稳。

第三件，搞清楚“谁跟谁近”，但不去站队。这是认清地形，不是选边。你知道谁是新领导倚重的、谁是被冷落的、谁和老领导关系近，只是为了知道说话时要留意什么，不是为了决定跟谁。

后面的两条路径，是备用：如果入局后发现新领导的节奏很快、很需要结果，可以切到先动手（D→S→E），挑一件小而清楚的事先做出结果；如果发现这个环境和你的本事长期对不上，才考虑先换圈，但这是第三个月以后的事，不是第一个月。

◆ 四、第一个月的预案：一周一件事

下面是祁峰给自己写的第一个月预案。读者可以照着改成自己的版本。

第一周：先听，不表演。他列了一张“我手上的事”的清单，一页纸：七个下属各自负责什么，二十几个重点客户的状态，本季度的目标和进度，三个眼下最让他心里没底的风险点。这张纸他不是拿去汇报，而是准备好，万一殷总第一次问起，他能在三分钟内说清楚。这一周里，他见到殷总，只说两类话：回答对方问的，以及问一个问题——前面那句“您希望我怎么汇报”。

第二周：交一次“清楚”。周末前，他主动给殷总发了一份简短的小组情况，不超过一页。内容不是“我多辛苦”，而是：现状、三个风险、我准备怎么处理、哪一件需要您拍板。他在结尾加了一句话：“这是我按老办法整理的，如果您习惯别的格式，我下次调整。”这一周的目的，是让殷总对他的第一印象，成为“这个人的事是有数的”。

第三周：接一个新领导的“小球”。殷总会在这个时候有第一批“想试试”的新点子。祁峰的做法是，挑一件不大、风险可控、他能做成的，主动说：“这个我来试一下，两周给您一个结果。”注意两个限定：不大，可控。第三周不是去证明自己无所不能，而是让殷总第一次看到，他交代的事，这个人真的能做完。

第四周：复盘，写给自己看。第四周周末，他拿出一张纸，写三行：殷总的读法是什么，我的哪些做法需要稳定下来，哪些需要换。同时看E：这个月里谁对我态度变了，谁在拉我，我是怎么回应的。这张纸是第二个月预案的底稿。

在这四周里，有两个不做的事，同样重要。不抱怨老领导的安排，哪怕有人引着你说，因为你的话迟早会传到新领导耳朵里，他听到的不是“这个人有意见”，而是“这个人以后也会这样说我”。不抢着为新领导立功去压别的同事，因为圈子里没有人会忘记这种动作，而你和他们的关系，比这位领导的任期更长。

◆ 五、第一次一对一：祁峰真的开了口

预案写得再好，也要到那一刻才算数。殷总到岗第三天，约了每个小组负责人各二十分钟。轮到祁峰，他带着那页纸进了办公室。

殷总四十出头，说话快，桌上摆着一杯没喝的咖啡。“祁峰，来，坐。先说，我对大家都不熟，你不用紧张。你们组现在什么情况？”

祁峰没有从头说起六年的历史。他说：“殷总，我先说结论：这个季度，我们组完成了目标的八成，欠的两成主要压在三个客户上，我手里有处理的办法，两周内会有结果。具体的我写了一页纸，您可以看看。另外想问您一句，您希望我平时怎么向您汇报比较顺手？频率和形式您来定，我配合。”

殷总看了他一眼，把那页纸接过去，扫了一遍，说：“行，这样很清楚。我习惯每周五下午看数，一页就够，要是有事，随时微信说，别等周五。”顿了顿，他又说：“以前你们老总监是怎么带你们的？”

这是一个陷阱问题，不是殷总有意设的，而是任何新领导都会随口问的。回答“他放手让我们干”，可能被听成暗示新领导管得太细；回答“他什么都不怎么管”，可能被听成评价老领导不负责；回答“他很好”，又显得没有信息量。

祁峰早就想过这一刻。他说：“老总监比较看重客户关系，也比较信任我们自己判断。我自己的体会是，有了您这样的节奏，我能把数据整理得更规整，这对我们组也是一件好事。”

他没有评价老领导的好坏，也没有迎合新领导，只说了一件对方能用的事：他愿意在新的节奏里做事。殷总点点头，没有再追问。

出门的时候，祁峰发现自己后背有一层薄汗，但心里有底了：这二十分钟里，他得到了三个信息（周五看数、一页就够、有事随时微信），给出了一个印象（有数、能配合）。比起六年的默契，这是一笔新账，而且是从零开始的第一笔。

◆ 六、新领导有几种来法，预案要分开写

“换领导”这件事，看起来是同一件事，其实至少有三种不同的来法，你的预案要分开写。

第一种，空降带班底。新领导从外面来，还带了一两个原来的人。这时候圈子的重排最剧烈，因为他不只带来了新规矩，还带来了新的“自己人”。你的预案里，要多一栏：和带来的这几个人怎么相处。原则是别把他们看成对手，也别把他们看成捷径，他们是你认识新规矩最快的窗口，把他们当成同事去合作就够了。

第二种，内部提拔。新领导原来就是你的同级，甚至是你的朋友。这种情况很多人以为“没什么变化”，其实变化更微妙：昨天一起吐槽的人，今天坐在了评价你的位置上。关系的重排藏在细节里，比如你还能不能在会后随便开他的玩笑，他

还会不会私下告诉你消息。这时的预案，不是疏远他，而是主动把关系重新校准一次，比如找一次轻松的聊天，说一句“以后你是我领导了，有什么我做得不合你节奏的，你直接说”。这句话化解的，是双方都说不出口的别扭。

第三种，临时代管。领导走了，新人还没定，由某个人“暂时代管”。这一段最容易被忽略，因为大家都在等。但此刻也是最容易出现“真空期做法”的时候：有人偷懒，有人抢权，有人在背后动作。预案的重点，是在真空期里把自己的活保持在原节奏上，该交的交，该报的报，这会成为新领导到岗后最先看到的“这个人，我不用操心”。

这三种来法，E重排的方式不同，所以同一个“先入局”，具体的动作也要换。把它们写成三个不同版本的预案卡，不比写一个版本多花多少时间，却能让你在真正碰到的那个场景里不手忙脚乱。

◆ 七、如果新领导真的不好相处

有一种情况，预案里必须正面写：新领导确实不好相处，不是你的错觉。

可能他习惯当众批评人，可能他对你的工作视而不见，可能他把本该你拿的成果挪给了别人。这时候，前面“先入局、交清楚、接小球”的做法，不会马上带来好结果，因为问题不在你的沟通方式上。

怎么办？预案里要为这种情况设一个换案点。第一，不要靠情绪判断，而要靠记录：把他对你、对别人的具体做法，用几行字记在自己的本子上，只记事实，不加形容词。一个月后回头看，是偶发还是常态，一目了然。第二，把你的价值，放到领导之外的圈子里：别的部门、客户、同行，这些人认识你的做法、记得你的成果，这是你的口碑场，不会因为换了一个领导而清零。第三，给自己定一个期限，比如半年，到了期限，根据记录判断是留下继续磨合，还是启动外部预案。

注意，这里没有一个字是教你和他对着干，也没有一个字教你在背后做小动作。你要做的，是守住自己的本事、做法和口碑，让自己有选择的底气。真善美里的“在轨”，在这里的含义就是：你的假设是核实过的，别人偏了，你的轨还在。

◆ 八、三原理找推力：S与E的矛盾，推出新的做法

换领导带来的委屈，往往是这一句：“我明明那么多年都做得好好的，凭什么重新证明一遍？”

这句委屈里，是S与E在打架：你的显露（过去证明过的样子）和新的圈子（还不认识你的人）对不上。按原理，两维矛盾必然推动第三维，这股劲推的是D——新的做法。

怎么看出“推力”？祁峰的体会是，他一开始特别抗拒写那份格式化的周报，觉得“我是做销售的，不是写材料的”。但他把这份抗拒翻过来问：这份周报要解决的，其实是“新领导不认识我，需要一个快速了解我的办法”。换句话说，周报是为解决S与E之间的距离而发生的做法。想通了这一层，他不再抗拒，反而把周报做成了自己的东西，后来殷总在一次会上拿他的格式给其他小组当样本。

这件事让他意识到：不是新领导逼你变，而是旧的显露和新的圈子之间的缝，本来就需要一种新的做法去填。委屈可以有，但不要停在委屈里。

◆ 九、在轨的三问

在轨：我的每个动作，前提是不是问过、试过的，比如新领导喜欢怎么汇报？不是为了讨好换来的动作，而是为了把事情说清楚、做明白的动作。效率：我这张一页纸、这份周报，是否一次投入、多次使用，而且代价由我自己担，没有推给同事？吸引：新领导和同事，是否因为我的做法，而更愿意和我共事？三问有一问答不上来，那个动作就该重新想想。

一张预案卡：祁峰的“新领导第一个月”

栏目	内容
假设	新领导到岗，第一个月内形成对我的基本印象，我过去六年的积累暂不作数。
显露	沉默：信息不足的普通人。清楚有节奏：对得上、靠得住的人。卷入闲话站队：需要提防的人。
起手	先入局：第一周问读法、列清单；第二周交一页情况；第三周接一件小球；第四周写复盘。
信号	新领导开始越过我直接问我的下属；对我的汇报不回应；会上不再点我的名；或者相反，开始主动给我派新事。
换案点	第二周后仍无任何回应，改用更短更频的方式；第一个月内越级现象持续，找一次坦诚的一对一，问清边界；三个月后环境与本事长期不匹配，启动外部预案。

带走的话

新领导读不懂你的过去，只读得懂你这个月的几个动作。本事不用变，变的是让本事被读懂的方式。别站队，别抱怨，把自己的事说清楚、做完。

小账

本章用了S=F(D,E)、D=F(S,E)、E=F(D,S)三个方程，起手选“先入局”（E→D→S），备用“先动手”。三原理（S↔E推D）只用来看委屈该往哪一维使劲，选路用的是“缺什么”的问法，与第21章的表不同，按第21章的办法当主案、备案写下。

可检验的小预言：如果一个人在新领导到岗的第一个月里，每周都有一次主动、清楚的情况交代，而新领导在三个月后仍然说不出他负责的是什么，这条预案就错了。

第 24 章

岗位被AI改写

> 这一章的问题：公司上了AI客服，我做了六年的活，有一半它已经能干了。我是该怕，还是该跟它学？“被替代”和“跟AI搭伙”，中间那条路具体怎么走？

阿杰，29岁，南昌一家做家居电商的公司，客服主管，带十二个人。这是一个构想的场景。

周二上午，公司通知客服部开会。运营总监打开一页投影，上面写着：“智能客服一期上线，覆盖售前咨询与基础售后。”他讲得很客气，说这是为了让客服同事从“重复劳动”里解放出来，去处理“更有价值的工作”。

会后，组里最年轻的小丁，二十三岁，凑过来小声问：“杰哥，更有价值的工作是什么？是不是说我们没价值了？”

阿杰没有回答。他想起上周自己偷偷试过那个系统：他扮成顾客，问“这张沙发什么时候发货”，它回答得又快又准；问“我收到的茶几有划痕怎么办”，它回答得很标准，却在第三轮追问里开始打转；问“我不要了，你们赶紧给我退”，它说了三遍“非常理解您的心情”，每一遍的语气都一样。

他心里有两个声音。一个说：这东西迟早要把我们换掉。另一个说：它刚才那三遍“理解您的心情”，真的会让一个火冒三丈的顾客消气吗？

那天晚上，他在笔记本上写下一行字：我不想等别人告诉我该怎么办，我想先把几种可能写出来。

◆ 一、风暴怎么来：不是“一刀切”，是“一层一层剥”

先说一个要点：AI改写岗位，在大多数情况下，不是“某天上午整个岗位消失”，而是一层一层被剥走。

拿客服举例。阿杰的十二个人每天接的咨询，大致可以分成几层：最上面一层是重复的标准问题，如“发货时间”、“尺寸”、“怎么退货”；第二层是需要查单、核对、小范围裁量的问题，如“我这个单号怎么还没更新”、“优惠券为什么不能叠加”；第三层是带着情绪和复杂背景的问题，如“收到的东西坏了，已经是第二次了，我要投诉”；最底下一层是需要跨部门协调、需要判断、需要有人承担后果的问题。

AI首先吃掉的是最上面一层，然后逐步向第二层渗透。第三层、第四层，目前仍然主要由人承担，不过哪一层能保多久，没有人能给出确切答案，包括本书的作者。这是一个需要诚实承认的不确定性：我们都不知道这条线会停在哪里。

所以，预案要做的，不是押注“AI永远干不了某件事”，也不是押注“AI什么都能干”，而是把“线往下移”这件事当成一个会发生的假设，提前写好各种显露。

三种突变（岗位被改写、组织一夜变天、本事快速过时）在这里一起来了：岗位被改写（D变了：接电话这个动作越来越少），组织变天（E变了：公司里多了一个“AI同事”，部门的编制和考核都可能调整），本事过时（S受压：你擅长的“快速回答标准问题”这项能力不再稀缺）。三者互相回写，这就是回写剧烈的真实样子。

◆ 二、三方程推演：同一个岗位，三种可能的未来

阿杰给方程右端的假设是：“一年内，AI接走客服咨询量的六成以上。”（这是构想中的假设，不是预测。）

S=F(D,E)：我会显露成什么样的人？

如果阿杰和他的团队继续以“接电话的人”的做法面对这个新处境，左端的显露很可能是：“被AI分走了大半工作量的一群人”。到了考核和编制调整的时候，这样的显露最容易被摘出来做“效率对比”。

如果做法改了，左端可能是：“能处理AI处理不了的问题、并且能让AI越来越好用的人”。注意这句话里有两层意思：一是处理难题，二是让AI变得更好。第二层很重要，因为它把阿杰的团队从“AI的对立面”换成了“AI身边的人”。

D=F(S,E)：我的本事遇上新处境，下一步做什么？

阿杰和他的团队最硬的本事是什么？不是回答“发货时间”，而是安抚一个生气的人，并把事情谈到一个双方都能接受的结果。这个本事在新处境里没有贬值，只是换了位置：以前它混在海量的标准问题里，现在，AI把标准问题拿走了，这个本事反而成了最显眼的东西。

所以D要变的，是三件事：第一，接哪些：把AI转人工的那些单子，作为团队的主战场，而不是被动接收；第二，怎么接：接之前先看AI已经说过什么，别让顾客把同一件事再讲一遍；第三，接完之后做什么：把每一个转人工的案子，整理成“AI为什么没处理好”的记录，反馈给系统。

这第三件事，是从“被替代”走向“人与AI复合体”的关键一步。我们稍后单独讲。

E=F(D,S)：我的做法如何回写我的圈子？

阿杰的圈子里，现在多了一个成员：那个系统本身。它不会说话，但它每天产生的数据，是公司里其他部门（运营、产品、售后）正在看的东西。如果阿杰的团队能把“转人工的案子”整理成清楚的问题清单，这些清单就会进入这些部门的视野；他们会知道：客服部不只是接电话的，还是知道系统哪里不够用、顾客真正在意什么的人。这是E上的一次重排：团队在公司里的位置，从“成本中心的末端”悄悄挪向“信息的来源”。

三个方程推完，阿杰发现，所有的左端都指向同一个分叉：是做“AI的剩余”，还是做“AI的搭档”。前者是被动的，后者是要主动发生的。

◆ 三、先说“被替代”这件事本身

在谈“复合体”之前，必须把一件事说清楚，不然所有的好话都像鸡汤。

有一部分人，会被替代。这是事实，不会因为任何积极的说法改变。阿杰的团队十二个人，假设一年后公司需要的是七个人，那另外五个人去哪里？这个问题，一份预案不能假装它不存在。

所以阿杰的预案里，写了一栏叫“Plan C：如果团队缩到七个人”。里面有三件事：一是自己的位置——他作为主管，如果能证明团队的新价值，位置相对稳；二是团队里每一个人——他要在缩编发生前，尽可能让每个人手里有一样“带得走”的本事，比如处理投诉的案例整理、一套面向AI的话术优化方法、对某类商品的深度知识；三是他自己——如果最终团队确实缩了，他要能够在行业内被人想起来。

这一段不好受，但诚实地写下来，反而让人踏实。一个好的预案，不是让你相信自己一定不会被替代，而是让你无论发生什么，都有路可走。

◆ 四、六路径选路：先动手，做出一件看得见的事

对阿杰，哪条路径最适合？

他试过先立样子（S→D→E）：先宣布“我们团队要转型做高级客服”，然后改做法，然后期待圈子认可。想了想，放弃了。这条路径的问题是，样子立在嘴上，没有东西支撑，公司里的人听见只会觉得是“为了保住位置的口号”。

他也想过先换圈（E→S→D）：去别的公司、别的行业找位置。这条路可以作为 Plan C 的一部分，但他不想一上来就放弃手上的这个阵地，因为他还不知道AI在这里到底能走多远，也不知道自己的团队能走多远。

最后他选了先动手（D→S→E）：先做一件具体的事，做出来，让结果说话；样子随着结果立起来；圈子随着样子的改变而重新排列。

这件具体的事是什么？一个很小的实验：他挑了上个月AI转人工的四十个案子，带着两个组员，花了一周，逐个看对话记录，把它们分成几类：AI没听懂的、AI听懂了但没有权限处理的、顾客明显情绪激动的、需要跨部门协调的。

他们发现了一些东西。比如有十几个案子，是因为商品详情页里一个尺寸说明写得含糊，顾客问了AI，AI给出的答案和页面矛盾；顾客拿着截图来问人，情绪一下就上来了。这一类，其实不是客服的问题，也不是AI的问题，而是页面的问题。

阿杰把这十几个案子整理成一页纸，附上每个案子的对话摘录和他的建议，发给了运营总监。总监第二天回了一句：“这个整理得很有用，能每月做一次吗？”

这就是先动手的力量：一件小事做出来，样子（“客服部是知道问题在哪的人”）自然显露，圈子（运营、产品）随之改变了对客服部的看法。如果他先去汇报“我们客服要转型了”，得到的大概是一句“好的，你们先做着”。

◆ 五、从“被替代”到“人与AI复合体”：具体指什么

“人与AI复合体”这个词听起来很大，在阿杰的团队里，它其实具体到可以列出几件事。

第一，AI处理标准问题，人处理例外。这是最浅的一层，也是现在已经发生的。但它有一个前提：转接的衔接要顺。如果顾客在AI那里说了一遍，转到人工又要重说一遍，这个复合体就是坏的。阿杰要求组员接单前，先看AI已经问了什么、答了什么，开口第一句不是“请问有什么可以帮您”，而是“您好，我看到您的茶几有划痕，已经和系统说过两次了，我来直接处理”。

第二，人教AI，AI教人。组员每天接触的真实顾客，每一个AI答错的地方，都是一条能让系统变好的线索。阿杰给小组定了一个小规矩：每个人每天挑一个“最不应该转到人工”的案子，写三行：顾客问了什么，AI答了什么，应该怎么答。这个习惯三个月后，让团队对系统的了解，超过了很多负责这个系统的人。（这一句是构想的结果，不是已有的统计。）

反过来，AI也在教人。阿杰发现，系统每天汇总的“高频问题榜”，比他自己凭经验判断的准。他开始根据这个榜单调整培训的重点，组员也开始借用系统给出的答案草稿作为沟通的起点，再加上自己的语气和判断。

第三，团队的角色重新分工。十二个人里，有人擅长安抚情绪，有人擅长看数据，有人擅长写话术。阿杰开始重新排：两个人专门负责“AI训练反馈”，三个人专门处理升级投诉，其余的负责日常转人工。这不是为了显得转型了，而是因为他看清了：新的工作结构，需要新的分工。

第四，也是最容易被忽略的：保留人的不可替代部分。阿杰有一个原则：凡是涉及顾客的钱、顾客的情绪爆点、顾客的“我就是要一个人跟我说话”，都留给人。不是因为AI做不到，而是因为这类时刻，顾客要的不仅是一个答案，而是一个承担后果的对象。AI可以回答，但这类时刻，顾客要的是一个能签字、能承担后果、记得“上次那件事我们答应过的”的人。这些，目前仍然是人的位置。（“目前”二字，是诚实的：这条线可能移动。）

◆ 六、不吹不黑：AI在这个岗位上，今天大致能做什么

写预案最怕两种声音：一种说“AI无所不能，你们都完了”，一种说“AI只是个玩具，不用管它”。两种都不能当方程右端用，因为都不具体。阿杰的办法是，自己拿一个星期去试，把观察写在本子上。以下是他的记录，仅是这个构想场景里的一个小岗位的观察，不是对所有系统的结论。

它做得好的：回答有标准答案的问题，速度快，语气稳定，不会在夜里三点烦躁；能同时接很多个顾客，不会排队；记得住几百条规则，不会“忘了这个活动是上周结束的”（前提是有人把规则更新进去）。

它做得不够的：顾客绕着弯子说话时，它容易抓错重点；一个顾客同时带着三件事来，它常常只回答其中一件；碰到页面本身写错、规则本身互相矛盾的时候，它会很流畅地给出一个错的答案，而且语气很笃定；面对真正愤怒的人，它的“理解您的心情”说得太整齐，反而像在敷衍。

它改不了的：它不能替公司做决定，不能替公司承担后果。顾客说“你们答应过我的”，它没有“答应过”的记忆，也没有“我今天就给你办”的权力。

把这三栏放在一起，阿杰的结论很朴素：这个系统是一个很能干的新同事，但它需要有人给它定规矩、补漏洞、接它接不住的球。他不需要相信它会一直这样，只需要在今天的事实上写预案，并给“事实变了”留一个换点。

给不是客服的读者一个可以自己做的练习：把你的岗位，像阿杰那样，拆成四层。最上面是每天重复的、有标准答案的；往下是需要查一查、核一核的；再往下是带着人情和背景的；最底下是需要有人拍板、有人担责的。然后在每一层旁边写两个问题：这一层现在有没有工具能做？如果它做了，我手里还剩什么？这张纸不用给任何人看，但它会让你第一次清楚地知道，你的饭碗里哪一层是最薄的，哪一层是最厚的。

◆ 七、小丁的那个问题

回到开头那句：“杰哥，更有价值的工作是什么？是不是说我们没价值了？”

阿杰没有在当天回答，因为他当时也没有答案。但三周后，他在一次组会上，把四十个案例的整理结果投到屏幕上，对小丁说：“你上次问我，更有价值的工作是什么。我现在能说一点了。”

他指着那十几个“页面写得含糊”的案子：“这些，是顾客第一次问AI，AI答错，然后顾客生气，然后转到你们手上的。你们每天接的，有一部分是这样来的。你们不是在做'剩下的活'，你们是在做'系统暴露出来的问题'。这是什么价值？是只有你们才知道的价值，因为你们是唯一一个真正听见顾客怎么骂的人。”

小丁挠了挠头：“所以我们的活，是帮公司发现漏洞？”

“不全是，”阿杰说，“发现漏洞只是一半。另一半，是在漏洞补上之前，替公司把这个顾客留住。”

他停了一下，又补了一句更实在的：“但我也不能骗你们。以后系统越来越好，转人工的量可能会变少，团队也可能不需要现在这么多人。所以我想让你们每个人，手里都有一件带得走的东西。你喜欢研究话术，就多做话术；你对数据敏感，就去学着看后台的报表。这是我的预案，也是你们的。”

这一段话，让小丁沉默了一会儿。不是因为他被说服了，而是因为他第一次听到有人把“可能会缩编”这件事，当面、平静地说出来，并且说完之后，还给了他一个可以做的动作。

很多时候，一个团队里最大的恐惧不是“会缩编”，而是“没人告诉我会不会缩编、我该做什么”。预案的价值之一，就是让一个领导者可以诚实地面对这个问题，因为他手里有东西可以给。

◆ 八、三原理找推力：本事与处境打架，逼出新做法

阿杰最大的委屈是：“我花了六年练的就是接电话、安抚人。现在系统来了，说这些不重要了。”

这是S与E的矛盾：他的本事（S：安抚、沟通、处理投诉）和新处境（E：AI接走了大部分咨询）打架。两维矛盾必然推动第三维，所以这股劲推的是D：新的做法。

推力具体在哪里？回头看前面那一周的实验：整理四十个案子，是以前的“接电话”做法里绝对不会出现的动作。如果没有AI来了的这个处境，阿杰永远不会花一周去看对话记录；如果他没有那份对安抚顾客的本事和敏感，他也看不出哪些案子是“页面的问题”，哪些是“系统的问题”，哪些是“人的问题”。

本事与处境的打架，把一个新的做法逼了出来。这个新做法，既不是原来的“接电话”，也不是系统自带的“自动回复”，而是第三样东西：读懂AI遗漏的地方，并把它变成别人看得见的信息。这就是复合体里“人”的那一半。

九、在轨的三问

在轨：我写下的假设是不是落在地上？“页面写得含糊”是查证过的，还是我猜的？我做的事，是否在帮顾客真的解决问题？如果为了显示团队有价值，故意让简单问题也转人工，那就出轨了。效率：整理的案子，是否一次做、多方用（运营看、产品看、AI训练用），代价是否由团队自己担、没有转给顾客或同事？吸引：顾客和同事，是否因此更愿意信任客服部？

一张预案卡：阿杰的“AI客服一期”预案

栏目	内容
假设	一年内AI接走客服咨询量的六成以上；团队编制可能从十二人缩到七八人。
显露	不变：被分走大半工作量的一群人。主动：处理AI处理不了的问题、让AI更好用的人。最坏：团队缩编，我需要有路可走。
起手	先动手：每月整理一次AI转人工案例，分类、附建议、发给运营；重新分工；每人手里留一样带得走的本事。
信号	转人工比例上升或下降；运营是否开始主动索要清单；编制和考核口径是否调整；系统是否开始接手投诉类问题。
换案点	连续三个月清单无人看：改换汇报对象或形式；AI开始稳定处理投诉：团队重心转向培训、质检、复杂协调；编制确认缩减：启动 Plan C，为每个人准备外部材料。

带走的话

岗位被一层层剥走，你的本事没有消失，只是换了位置。别问“AI会不会替代我”，先问“它哪里不够用，我能补什么”。先动手做一件看得见的小事，比喊一句转型的口号更有分量。

小账

本章用了S=F(D,E)、D=F(S,E)、E=F(D,S)三个方程，选“先动手”路径（D→S→E）。三原理（S↔E推D）用来找推力，选路按“眼下手里什么现成”来问，与第21章的表不同，两种问法并存时，表里的“先亮样子”留作备案。

可检验的小预言：如果一个客服团队连续三个月，每月把AI转人工的案例整理成分类清单送到运营部门，而运营部门在这三个月里一次也没有据此改过任何页面、话术或流程，这一章的预案就错了。

第 25 章

升职与不升职

> 这一章的问题：升职是好事，为什么有人升了以后反而更累、更慌？没升上去，是不是就说明我不行、该走了？升与不升，各自藏着什么风险，各自留着什么出口？

莫海，33岁，佛山一家中档连锁餐厅的炒锅师傅，做了八年。这是一个构想的场景。

一个周一下午，店长把他叫到后门口，递给他一根烟，他没接。店长说：“老莫，行政总厨那边定了，下个月起，你升后厨主管，管灶台、切配、打荷，一共九个人。工资涨一千二，另外出品出问题，你负责。”

莫海愣了两秒，笑了：“行，谢谢店长。”

回到灶台，他一边颠勺一边觉得有点不对劲。这八年，他最拿手的是掌握火候：一份干煸四季豆，多二十秒少二十秒，客人尝得出来。别人叫他“老莫的火”，那是一块招牌。而主管的工作，是排班、盯出品、管备料、处理人和人之间的小摩擦，他一天里能站在灶前的时间，可能被切掉一半。

他的老婆听了消息，高兴得要请客。他嘴上说“好、好”，半夜却睡不着：我升上去了，我还是我吗？

同一周，在宁波，还有另一个人没睡好。柯丽，37岁，一家外贸公司的跟单员，跟了十一年单。部门新设一个“组长”位置，她报了名，投了材料，结果出来了：组长给了入职只有四年的一个同事。老板和她谈了十分钟，说“你很稳，公司离不开你，下次有机会优先考虑”。柯丽走出办公室，笑着说“没事，理解”，却在洗手间站了很久。

两个人，一个升了，一个没升，同一周，都睡不着。这一章，就把他们俩的预案各写一遍。

◆ 一、风暴怎么来：升与不升，都是E的一次重排

我们习惯把升职叫“往上走”，不升叫“原地踏步”。但从预案的角度看，这两件事有一个共同点：你的圈子（E）被重新排了一次。

升职，意味着你的上下左右都变了：曾经并肩的人变成了下属，曾经的上级变成了更近的上级，你每天遇到的事从“我的活怎么做”变成“别人的活怎么办”。你的本事（S）没变，但需要你做的做法（D）变了很多。

不升，则是另一种重排：你以为圈子会给你一个新位置，结果没给。别人的位置变了，你的没变，相对而言，你的位置也变了。你周围的人会重新想：她为什么没升？她还会不会走？公司是不是不看重她？这些猜测，你听不见，但它们会悄悄改变别人对你的期待。

所以，这一章的预案，不是回答“升职好不好”，而是回答：当E这样重排时，S和D该怎么动。

◆ 二、三方程推演（一）：莫海升了，三个左端

假设：“下个月起，我是后厨主管。”

S=F(D,E)：我会显露成什么样的人？

莫海升了以后，S的显露由D和E一起写。如果他继续把大部分时间花在灶台上，D不变，那么在新的E里（九个人、一个出品责任），他的显露会是：一个“头衔变了、人没变的人”——手下的人遇到问题找不到他，因为他在炒锅前；老板要的是整体出品稳定，他却只顾着自己那几个菜。久了，这个显露会变成：“他不适合管人。”

如果他完全放下灶台，全力做管理，D变化很大，显露会是：一个“不再做手艺了的主管”——手下的人也许觉得他不像以前那么“硬”，他自己也会慢慢失去手感。

这两个左端，其实都不是他想要的。

D=F(S,E)：我的本事遇上新处境，下一步做什么？

莫海的本事是火候，是对出品标准的直觉。这个本事在新处境里没有失效，但需要变成另一种用法：把“我自己做得好”，变成“我让别人做得好”。具体说，就是把他脑子里的火候，一点一点变成别人能看、能学、能复制的东西，比如每道招牌菜的火候、时间、翻锅次数的记录卡；每周固定留出两个时段，带着打荷的人练一道菜。

这是很多新主管会撞上的一道坎：他们以为自己的价值是“我最会”，其实新岗位上的价值是“我让别人也会”。这个转换做得不好，升职会变成一次身份上的消耗；做得好，升职是本事的放大。

E=F(D,S)：我的做法回写我的圈子。

九个人里，有两个是和莫海同期进来的老同事，现在要听他的。有一个是店长的亲戚，做事慢，莫海不好开口说。他对这几个人的第一批做法，会决定他在后厨里的口碑：他是“升了就变了的人”，还是“升了也还是那个老莫的人”。

◆ 三、三方程推演（二）：柯丽没升，三个左端

假设：“这一轮组长没有给我，下一次机会不确定。”

S=F(D,E)：如果柯丽的做法不变，继续默默做好每一单，那么在新的E里，她的显露会是：“一个稳的、但不会争取的人”。这个显露本身不坏，可是它有一个隐含的后果：下一次的机会，仍然更可能给那个“主动要求”的人。如果她改变做法，把自己做过的事主动变成可见的材料，显露才有机会换成：“一个能担事的人”。

D=F(S,E)：柯丽的本事在于对订单的细节、对客户脾气、对工厂的交期了如指掌。这些本事在组长位置上用不上吗？用得上，但她没升，说明在公司的眼里，这些本事暂时只被定位为“执行”。如果她想让本事被看成“带队”，就需要有一件可见的事，证明她不只是自己做得好，而是能让别人做得好。

E=F(D,S)：她的做法回写圈子。没升以后，她有三种常见的做法：赌气式的消极（工作质量不变，但不再主动）、过度补偿式的加班、或者开始悄悄看外面的机会。每一种，都会在圈子里留下不同的痕迹。

◆ 四、升了的风险：三种“头衔大于本事”

莫海一个人身上，看得出升职的三种常见风险，值得单独列出。

第一种：手艺荒废。升了以后，把大部分时间给了管理，原来的本事开始生疏。三年后，他会发现：做管理，他不是最好的；做手艺，他也不再是最好的。解决办法是预案里留一栏“手感保鲜”：每周固定的时段，保住自己的硬本事。

第二种：关系失衡。从同事变成上级，最难的不是工作，而是情感：你不能再随便跟他们吐槽老板，也不能再因为“关系好”让一个事情糊弄过去。这里的预案，不是疏远，而是明确说出来。莫海做的是，在第一次班前会上，当着九个人说：“以前我们是一起干的，现在我是管事的。我会尽量还是老莫，但该我说的话，我也会说。有什么事，你们可以直接来找我，不用绕。”这句话不会让所有人满意，却让所有人知道了边界在哪里。

第三种：责任放大。升职后你要承担的，是整个后厨的出品，而不再只是自己灶台那一份。一旦出了问题，你要向上扛，向下教，不能再只是“我的菜没问题”。预案里要有一栏“出问题时我先做什么”：先查事实，再对上沟通，再对下辅导，不甩锅，不躲。

◆ 五、六路径选路（一）：莫海，先试水

对莫海，我们选的是先试水（D→E→S）：先试着做几个管理的动作，在新的圈子里试，最后长成一个新样子。

为什么不选“先立样子”？因为他的样子（硬手艺）已经立过了，再立一个“管理者”的样子，如果没有做法的支撑，只会是嘴上的头衔。为什么不选“先入局”？因为他对后厨比谁都熟，入局不是他的难点，难点是动作。

所以他的第一个月，只试三件事：第一，排一周班，自己排，看看大家反馈；第二，写下三道招牌菜的火候卡，贴在灶台边，让打荷的人能照着做；第三，开一次十分钟的班前会，只讲当天的出品重点。每一件都小，每一件都能当天或当周看到反应。他在笔记里写下反馈，哪里顺、哪里卡，第二个月再调整。

先试水的好处是，它给自己留了出错的余地：这几件事里，哪一件试砸了，都只是一周的事，不是一场身份的崩塌。

◆ 六、六路径选路（二）：柯丽，先换圈

对柯丽，她面前是三条出口，在预案里要同时摆出来。

出口一：在原处做深。继续留在原来的岗位，把自己变成这个领域里的专家，比如专门负责公司最复杂的几个客户，让没有人能绕过她。这是先立样子（S→D→E）的路子。

出口二：横向换位。不争当组长，争取去另一个部门，或者去负责一个新项目，让自己在公司内部换一个圈子。这是先换圈（E→S→D）。

出口三：出去看看。不是赌气，而是了解自己的价值在外面的市场上是怎样定价的。这也是先换圈，只不过换的是公司外的圈子。

她选的是出口二，先换圈。她不急着离开公司，也不继续苦等下一个组长的位置，而是主动去找了另一位部门经理，聊了一次：“我跟单十一年，客户和工厂都熟，你们新开的那个东南亚线，是不是需要一个这样的人去先带一阵？”

这段话，既没有抱怨，也没有试探。她只是在公司内部把自己的本事，放到一个新的圈子里重新被看见。如果成了，她拿到的是一个新赛道；如果没成，她至少知道了公司对她的真实定位，下一步的判断有了依据。

她没选的一点，值得说：她没有在朋友圈发含沙射影的话，也没有在同事面前说那位升了的同事的坏话。不是因为她不委屈，而是她算过：这类话的短期出气，换来的是长期的口碑损耗。

◆ 七、莫海的第一次“出事”

升职第三周，一个周六晚上，店里满座。一桌客人退了一道红烧肉，说咸。传菜的小姑娘慌慌张张跑回后厨，站在莫海面前，不敢说话。

以前遇到这种事，莫海的反应是：我的菜没问题，是别人的。可这次红烧肉不是他炒的，是靠近灶台的阿平做的，阿平是他同期进店的老同事。

莫海脑子里闪过三种做法：一是当场吼阿平，让他重做，给客人一个交代；二是自己上手重做，不说话；三是把阿平叫到一边问清楚。他想起预案卡上那栏“出问题时我先做什么”：先查事实，再对上沟通，再对下辅导。

他先尝了一口退回来的汤汁，确实偏咸。他转身对传菜的小姑娘说：“你去跟客人说，马上给您换一份，请稍等。”然后对阿平说：“这份你重做，盐我站旁边看着你放。”整个过程没有一句重话。晚市结束后，他把阿平叫到后门口：“刚才那份，我尝了，是收汁的时候没看火。以后收汁这一步，我把火候卡补上，你照着做。”

阿平半天没说话，最后憋出一句：“莫哥，刚才对不住。”莫海说：“不用，是我卡没写到位。”

这件事过去两个月，阿平成了灶台组里最认真看火候卡的人。莫海后来对老婆说，那天晚上他才第一次觉得自己升职了：不是工资涨了，而是在那个时刻，他选择了让一个人变好，而不是让一个人难堪。

◆ 八、柯丽的那次谈话

回到宁波。柯丽约了东南亚线的经理，姓金，四十出头。她没有一上来就说“我想换岗”，而是提前准备了一页纸，上面三行：我手里有哪几位海外客户是只和我对接的；这十一年里我经手过哪几类最难的单，是怎么解的；如果去带东南亚线的跟单，头三个月我会先做哪三件事。

金经理看完，笑了一下：“你这个不像来调岗，像来面试。”

柯丽说：“差不多。我想知道，如果我在这个位置上，能不能比现在更有用。”

金经理沉吟了一下，说：“我现在人手确实紧，但我不能马上答应你，要跟你们老板沟通。你这页纸，我可以留着吗？”

“可以。”

她走出去的时候，没有得到任何承诺。可她心里有了一个新的判断：这一次，是她自己把本事摆到了一张桌子上，而不是等着别人来发现。不管结果如何，这个动作本身，已经让她从“没升的人”，变成了“主动找路的人”。三周后，金经理给她回了话：东南亚线可以先让她兼带两个月的试用，不动现有岗位。她没有欢呼，只是在本子上写了一行：试用期，设三个观察点。

升职与不升职的预案，说到底是同一件事：别让一个位置的变化，替你决定你是谁。

◆ 九、三原理找推力（一）：莫海，做法与处境打架，逼出新的自己

莫海的矛盾在于：他的做法（炒锅师傅的做法）和新的处境（管九个人）打架。这是D与E的矛盾，两维矛盾推动第三维，推的是S——新的样子。

他最初很抗拒：我是个做菜的，不是个管人的。但当他开始写火候卡、带人练菜的时候，他发现了一件意外的事：把火候讲清楚，比单纯做得好更难，也更有意思。他开始理解自己的手艺，是因为他得把它翻译给别人。这个过程，让他的S——“老莫”这个显露——多了一层：一个会做，也会教的人。

做法与处境的打架，逼出了他之前并不存在的新样子。这个新样子，不是升职“授予”的，是他在打架中长出来的。

三原理找推力（二）：柯丽，本事与做法打架，逼出新圈子

柯丽的矛盾在于：她的本事（十一年的跟单功夫）和她的做法（默默做好、等被看见）不匹配。她有大本事，却用小做法。这是S与D的矛盾，两维矛盾推动第三维，推的是E——新的圈子。

怎么推？她的委屈，翻过来看，是一个信息：“我现在的圈子，对我的本事定价偏低。”她需要的是一个能给她的本事定价更高的圈子，可能在公司内的另一个部门，可能在公司外。这股推力，让她第一次认真地盘点：自己在哪些客户、哪些工厂、哪些环节上，是真正被信赖的？她发现，有三位海外客户，这三位只愿意跟她对接。这个发现，是以前没有“不升职”这件事，她可能永远不会认真去算的。

在轨的三问

在轨：莫海“九个人会照火候卡做”的假设，是不是问过、试过？柯丽是否在找出口的过程中，守住了对现有客户和同事的交代，不对谁隐瞒？效率：火候卡、盘点清单，是否一次做、多处用，代价是否由自己担？吸引：九个人是否因此更愿意跟着莫海？海外客户和新部门是否因此更愿意跟柯丽合作？

两张预案卡

莫海：升后厨主管。

栏目	内容
假设	下月起我是后厨主管，管九人，对出品负责。
显露	灶台不放：头衔变人没变。完全放下：失去手感。试出新做法：会做也会教的人。
起手	先试水：排一周班、写三张火候卡、开十分钟班前会；每周留两个固定时段保手感。
信号	出品投诉是否变少；打荷的人是否能独立做招牌菜；有没有人绕开我找店长。
换案点	一个月后管理动作全不顺：找店长或行政总厨要一次明确的辅导；半年后仍无法兼顾：明确申请回到技术岗位。

柯丽：未升组长。假设：这一轮组长没有给我，下一次机会不确定。显露：不变，是稳但不争取的人；走出口二，是能担事的人。起手：先换圈，找东南亚线经理聊一次，盘点只对接我的三位海外客户，记录十一年经手的难单。信号：对方是否愿意给一个带线的试用期，公司下一轮组长评选的标准是否公布。换案点：三个月内内部没有回应，启动出口三了解外部定价；内部有了机会，评估是否值得换。

> 带走的话
>
> 升了，别让头衔大过本事；没升，别让委屈大过判断。升了要把“我会”变成“他们也会”；没升要把“我稳”变成“我值”。升与不升，都是圈子重排了一次，看清楚，再动。

小账

本章用了S=F(D,E)、D=F(S,E)、E=F(D,S)三个方程；莫海选“先试水”，推力来自D↔E推S；柯丽选“先换圈”，推力来自S↔D推E，这是按“缺水位”问法选出的主案，第21章表里的“先立样子”（出口一）留作备案。

可检验的小预言：如果一位新主管在升职后半年里，每周都留出带人的固定时间，而他带的人里仍然没有一个能独立顶上他原来的那手活，这条预案就错了。

第 26 章

跳槽与回流

> 这一章的问题：跳槽不就是换一家公司吗，为什么有人跳完比以前更累，有人一年后还想回老地方？跳出去之前，该把哪几件事先想好？

这是一个构想的场景。

易岚，32岁，济南一家医药公司的销售代表，在这家公司干了六年。她的客户是几十家社区诊所和两家二级医院的药房，客户的电话她闭着眼睛都能背出来。去年秋天，一家外地来济南设点的新公司找到她，月薪高了三成，职位是“区域主管”，名片上多了一个头衔。她想了两个晚上，递了辞呈。

老领导老段没有拦她，只说了一句：“去吧，门不关。”

入职第一周，她发现新公司的打法跟老东家不一样。老东家靠的是“人熟”：一个诊所的医生，她跑三年，逢年过节发条短信，对方有事一个电话就到。新公司靠的是“数据”：每天要填拜访系统，每周要交漏斗报表，主管的考核看的是“转化率”，不看你跟谁熟。易岚在会上说了一句：“这个医生我很熟，不用拜访那么多次。”区域经理看了她一眼，说：“熟是你的，不是公司的。”

第三个月，她的业绩排在组里倒数第二。她在微信里跟老同事吐槽，老同事说：“老段前两天还问起你呢。”

第五个月，老段打来电话，说公司新开了一条产品线，缺一个懂济南市场的人，问她想不想回来。电话那头很客气，客气得让易岚听出了一点陌生。

她拿着手机站在新公司的楼梯间里，不知道该高兴还是该难过。

她真正想不明白的是：跳出去的时候，我到底带走了什么？现在要回去，我回得去的又是什么？

一、风暴怎么来

先说一个很多人没意识到的事：跳槽这场风暴，大部分时候是你自己点的火。

别的风暴，比如裁员、换领导，是别人动手，你接招。跳槽不一样，是你先动。正因为是自己动的，人们习惯把它当成“一次选择”，选完就完了。可是在回写剧烈的职场里，一次选择不是终点，是一串回写的起点。

易岚这件事里，至少有三层回写在同时发生。

第一层，她的离开改写了旧圈子。老领导少了一个懂济南的人，客户少了一个熟人，那几十家诊所有的转给了接手的同事，有的慢慢断了联系。她走后的这几个月，旧圈子（E，你所处的圈子）已经重新排过一遍座次，并不会原地等她。

第二层，新圈子改写了她。她在老东家的本事，是靠“人熟”显露出来的；到了新公司，这个本事被换算成了“熟是你的，不是公司的”。她显露出来的样子（S，你显露出来的样子、本事、位置）在新环境里被重新定价了。

第三层，她的做法没有变，所以被新圈子打出了倒数第二的成绩。做法（D，你做事的次序和动作）还停留在旧圈子里养成的习惯，没来得及跟着换。

所以跳槽的风暴不在“换”这个动作上，而在换完以后，旧圈子、新圈子、你自己三边同时在改写，而且速度不一样：旧圈子变得最快，新圈子给你的读法最陌生，你自己的做法变得最慢。

回流这件事，就是这三边风暴碰在一起时最典型的场面。回流不是时光倒流。你回去的那个“原来的地方”，在你离开的那一天就已经不存在了。

再说为什么很多人跳完比以前更累。原因不在新工作更难，而在三样东西同时清零。

第一样是地图。在老地方，谁说话算数、哪个流程要找谁、哪件事不用请示，你心里有一张图，是六年一点一点画出来的。换了地方，这张图一夜作废，你每做一件事都要先问路。这种累是看不见的，因为没有一件事特别难，只是件件都要多想一步。

第二样是口碑。老地方的人知道你靠不靠谱，新地方的人不知道。你在老地方一句话能办成的事，在新地方要靠连续几件小事才攒得出同样的信任。

第三样是节奏。老地方你是熟手，别人配合你的节奏；新地方你要配合别人的节奏。

这三样加起来，就是易岚在第三个月感到的那种别扭。它不说明跳错了，只说明跳槽的成本是真实的，而且大部分花在入职前三个月。把这笔成本提前写进预案里，人就不会在第三个月把正常的别扭当成失败。

回流也分几种，位置完全不同。被老领导主动召回的，像易岚，旧圈子是缺人才开口，你回去带着一点议价的底气；碰了壁自己回头的，旧圈子会在客气里掂量你，位置通常要从低一点的地方重新往上走；新公司撑不住、被迫回去的，圈子的反应最复杂，有同情也有疑问。同样是回流，回去那天你的显露是不同的，所以预案里不能只写“回去”两个字，要写清楚是哪一种回去。

◆ 二、三方程推演

我们先把易岚的处境放进三个方程里，看看“假设一个右端，左端会显露出什么”。

先看 S=F(D,E)：显露，由做法和圈子共同决定。

假设她留在新公司，而且坚持老办法（D 不变），新圈子（E）又是数据导向的，那么左端显露出来的样子大概是：“一个能力不错但不合拍的人”。这个样子一旦被贴上，三个月后再改，成本就高了。

假设她回老东家，E 变回熟悉的圈子，但她这半年在新公司学会了填漏斗、看转化率这套做法（D 变了一点），那么左端显露的就是：“出去见过世面、带回了新工具的老人”。同样是回去，显露出来的样子比走之前多了一层，也可能多了一层人家的警惕：她会不会又走。

再看 D=F(S,E)：做法，由你的本事和处境决定。

她的本事是“跟人处出信任”。放进新公司的数据环境，这个本事不会消失，但它需要换一种做法落地：把“熟”变成“可记录的熟”，每一次拜访后写下医生关心的三件事，让这份熟变成公司看得见的资产。这个做法，是本事在新处境里长出来的新枝，不是对新公司的投降。

最后看 E=F(D,S)：圈子，由你的做法和样子回写。

这是易岚以前最少想的一个方程。她的做法和样子，会回写她的圈子，包括她离开的那个圈子。如果她离开时把客户交接得干净，把几个关键医生亲自带到接手同事面前，那么旧圈子里留下的是“这个人走得讲究”的口碑，门真的没关。如果她走得匆忙，客户一夜之间换了对接人，那么老段嘴上说的“门不关”，就只是客气话。

这里有一个很重要的新理解：回得去不去，不是回流的时候才决定的，是辞职那一周的做法决定的。口碑场（E 里最慢也最稳的那一块）要么在离开时就养着，要么回头时来不及补。

不妨回到易岚辞职的那一周，看看“讲究”到底是什么样子。

她当时做了一件小事：把手上最麻烦的三家诊所，亲自带着接手的同事去走了一趟。第一家的药房主任姓孟，脾气直，易岚在门口就先说了一句：“孟主任，我要换地方了，这是小范，以后您的事找他，找不到他的时候再找我，我电话不换。”孟主任瞥了小范一眼，对易岚说：“你这一走，我这边又得重新磨合。”易岚说：“所以我带他来给您磨。”

这一趟前后花了她两个下午，没有任何人要求她这么做，也没有算进任何考核。可是半年后，老段那句“门不关”之所以听上去不像客气，靠的就是这两个下午。别人记得的，是你离开时留下了什么，而不是你离开时说了什么。

反过来想，如果她走得草率，半年后她回头，面对的是一个从孟主任那里听来“她走得挺突然”的老领导，同样的电话，意思就全然不同。

还有一个值得单独说的假设：回流时，旧圈子对你的读法已经变了。你走之前在大家眼里是“小易”，你回来大家眼里是“从外面回来的易岚”。这两个称呼之间的差，就是你必须主动补的那一块。补的办法不是解释，而是做一件事：回去的第一个月，挑一件旧圈子里一直没人做好的小事，做给大家看。大家对一个回来的人，看的是他能不能带来一件原来没有的东西。

三个方程摆在一起，易岚可以写出她的三案：

A 案，留下，把本事改写成新公司的语言；B 案，回去，带着新工具回到老圈子；C 案，两头都不是，用这半年的新体验去第三个地方。每一案的左端都能写出来，每一案都有一个她现在能验证的小东西。

◆ 三、六路径选路

跳槽最常见的走法是“先换圈”（E→S→D）：先把圈子换了，在新环境里长出新本事，再慢慢改做法。易岚走的就是这条。

这条路的好处是起步快，新环境对你的要求是明的，逼你变。可它的风险也在这里：第一步最大、最不可逆，而你对后两步（新环境里你的本事怎么显露、做法怎么改）几乎一无所知。就像先搬了家，再去打听这个小区的菜场在哪里。

当然，“先换圈”并不总是错。有一种情况它恰恰是对的：旧圈子本身在往下沉，留得越久，你的样子越被它拖着走。一个厂子连续几年订单萎缩，同事一个个走光，你再慢条斯理地“试水”，水位可能已经退到脚踝了。这时候先换圈是止损，不是冒进。区别在于，你是在看清了旧圈子的走向之后换，还是只因为新的那家给了一个好价钱就换。前者是预案，后者是被价钱推着走。

如果让她重新选，有两条路更稳。

一条是“先试水”（D→E→S）：先做一件小事，在新圈子的边缘试一试，再决定要不要整个搬进去，最后长成新样子。比如接新公司的一个兼职项目，或者在同行的线下交流会上讲一次，看看新圈子是怎么读她的。她当时没有这样做，是因为新公司给的条件很好，等不及试。

另一条是“先亮样子”（S→E→D）：先把自己的本事清清楚楚亮出来，让新圈子知道你是谁，再倒逼自己的做法跟着变。她入职第一周要是主动做一份“济南市场十家诊所医生最在意的三件事”，在周会上讲十分钟，那句“熟是你的，不是公司的”，大概就不会出现，或者会换成另一句话。

现在她已经在半路上，怎么办？这时候选路要看她要的是哪一案。

要留下，就走“先亮样子”这条补课路：从第一件事做起，把老本事翻译成新语言；

要回去，就走“先试水”：不急着答复老段，先用一次具体的小合作（比如帮老东家做一次客户活动，或者接手一个具体的产品推介）看看自己回去后的位置在哪里。

要走第三条，就更要先试水，因为第三条路她连圈子都还没见过。

选路时还有一个提醒：回流是一条特殊的路，它的第一步是“先入局”（E→D→S）。你先进了熟悉的圈子，跟着旧做法走起来，最容易的是就此滑回原样，把在外面学到的一切又放下。所以回流的人要给自己设一道关：回去之后的第一个月，必须把一件在外面学到的做法带进来，哪怕很小。没有这一道关，半年的外面就白去了。如果你回去以后，三个月内没有任何一件做法跟走之前不一样，那这次出走对你来说只是一次旅行，不是一次成长。

◆ 四、三原理找推力

易岚此刻最难受的，是新公司那句“熟是你的，不是公司的”。她觉得委屈，觉得自己的六年被人看轻了。

这个委屈很值得好好看。它是一种推力：两维矛盾，必然推动第三维，卡住的人只是没看出来。

这里的矛盾是：她的本事（S）和新圈子（E）打架。本事说“我熟”，圈子说“熟不算数”。按照“S↔E 推 D”，这两个撞在一起，推的是她的做法（D）。委屈越大，说明这个推力越足。

也就是说，这句话不是在否定她，是在告诉她：你的本事要换一种做法才能落地。她要做的，不是证明“我熟是有价值的”，而是找到一种做法，让“熟”变成圈子认得出来的东西。

这个推力在她的三案里各有不同的用处。

A 案里，推力推她做出“可记录的熟”，这是新做法；

B 案里，推力推她回去后做一件老东家从来没有的事：把关系变成客户档案。老段缺的人，其实就是懂济南、又会做记录的人；

C 案里，推力是她判断下一个圈子的尺子：下一家公司，要看它对“熟”的态度。

回流还有第二组矛盾值得看：她的做法（D）和旧圈子（E）。她在新公司学会了填漏斗、算转化，回到老东家，老东家习惯的是“人熟”，两边一碰，按“D↔E 推 S”，推的是她显露出来的样子（S）。委屈在这里换了个方向：老同事可能会说“你出去一趟，怎么变得这么'数据'了”。这句话听着像抱怨，其实是在说她的新样子已经被看见了。一个人最值钱的样子，往往就在两种做法的交界处长出来：既懂人熟，又懂数据。这种人，不管留在哪边，都比只会一样的人稀缺。

然后再过一遍真善美三问。在轨吗？她的各案都建立在她真实的本事上，没有靠贬低谁、抢谁的客户；关键假设，比如老段那边的新产品线真有位置，还要先问一句。效率吗？A 案成本最低，因为她已经在局里。吸引吗？B 案的吸引力最强，因为回去的是被需要的人；A 案要靠半年后的成绩说话。三问都过的，是 A 案和 B 案；C 案现在只能算备选。

◆ 五、跳之前，先分清哪些是你的、哪些是位置的

跳槽里最容易算错的一笔，是把位置给的东西当成自己的。易岚在老东家，医生愿意接她的电话，有多少是因为她这个人，有多少是因为她背后那家公司的产品、账期和售后？这笔账没有精确答案，但可以粗分：离开那家公司以后，你说一句话对方还照样回的事，是你的；离了公司就叫不动的事，是位置的。

新公司肯开高价，多半是想买她的“熟”。可熟是一个人和一个地方之间长出来的关系，换了地方要重新长，不会跟着人自动搬家。所以跳槽预案里应当有专门一行：我准备带走的东西里，哪些我有把握，哪些要在新地方重新长，重新长大概要几个月。这一行写了，第三个月的别扭就有了出处，不会被读成“我选错了”。

◆ 六、一张预案卡

下面这张卡，是易岚最后写下的。注意卡上写的不是“我决定怎么办”，而是“我先假设什么、看到什么就换”。

栏目	内容
假设	假设“熟”可以被翻译成新公司看得见的东西；假设老东家的门是真的没关，而且我离开时留下的口碑还在
显露	留下，三个月内成为组里“最懂济南医生”的人；回去，以“带着新工具的老人”的样子进入新产品线
起手	本周开始，每次拜访后写三行记录；同时如实回老段一句：我在认真考虑，三周内给你答复，想先约一次不谈职位的见面
信号	六周内区域经理是否开始向我要济南的情况；老段那边的新产品线是否真有位置、有预算
换案点	到入职第六个月，若我的记录没有被任何一个同事用过，转 B 案；若老段的位置迟迟落不了地，转回 A 案继续

有一点要补上。这张卡里的“换案点”看起来像在给自己留退路，其实是在给自己一个不必硬撑的理由。很多人跳槽之后的苦，来自没有一个事先写好的“到这里就转”的线，于是每天都在要不要撑下去之间来回拉扯，把力气耗在犹豫上。线是事先画好的，到了那天只需要看信号，不用重新辩论一遍。

> **带走的话**
>
> 跳槽换的是圈子，带走的是本事和做法；做法不换，新圈子会替你换。走的那一周怎么做事，决定了你日后回不回得去。委屈不是评判，是在告诉你哪一维该动了。

小账

用了：S=F(D,E)、D=F(S,E)、E=F(D,S)三个方程，其中以E=F(D,S)为新理解；“先换圈”作对照，“先试水”与“先亮样子”两条补课路径；“S↔E 推 D”与“D↔E 推 S”原理。

小预言：假如一个人跳槽后三个月内就能说出新圈子里至少三个人各自最在意什么，却仍然在半年内被边缘化，这一章的“先亮样子”的主张就错了。

第 27 章

中年门槛：35岁与45岁

> 这一章的问题：干了十几年，经验到底是我的资产，还是我的包袱？35岁和45岁这两道坎，我自己能做的预案是什么？

这是一个构想的场景。

周明，41岁，成都一家互联网公司的后端程序员，写了近二十年代码。他所在的组负责公司的订单系统，整个系统里最老的一段逻辑，是他十年前写的。那段代码没人敢动，因为里面藏着太多“当时为什么这么写”的原因，而那些原因只存在他的脑子里。

上个月的一个周四，组里那位二十三岁的新同事小宁，入职刚半年，用公司新配的辅助工具把周明那段代码的一块重构了一遍，跑通了测试，提交了合并请求。周明打开一看，写得干净，比他的好读。他逐行看下去，在第四十几行停住了：小宁把一个看上去多余的判断删掉了。那个判断，是他九年前为了应付一个已经不存在的老客户写的，但有一类极少见的退款单还靠它兜底。

他在合并请求下面留了一句话：“这一行别删，原因我晚点跟你讲。”

小宁回了个“好的周哥”，后面跟了一个笑脸。

那天下班路上，周明在地铁里想了很久。他想的不是小宁写得好不好，而是自己刚才那一句话：他救下了系统，也同时暴露了一件事——系统里最值钱的东西是他脑子里的“原因”，而这些原因一旦讲完，就不再是他的了。

他今年41岁。他想：35岁的坎我已经过了，45岁的坎还有四年。我手里这些年头，到底是让我越来越值钱，还是让我越来越难换？

◆ 一、风暴怎么来

中年门槛这场风暴，有一个特点：它没有一个具体的日子。裁员有通知，换领导有任命，岗位被改写有一次演示，它们都有明确的时刻。中年门槛没有，它是慢慢显出来的，像水位涨到脚面，你才发现已经涨了很久。

我们不去说这是公平还是不公平，那不是一个普通上班人能改变的事。我们只看一件事：在回写剧烈的职场里，十几年的经验，到底在发生什么变化。

先把“经验”说清楚。经验，说白了，就是你过去做过的事，在脑子里留下的一个模型：遇到这类问题，这样处理，大概率没错。它对应的是你显露出来的样子（S，你显露出来的样子、本事、位置）。这个样子越稳定，经验越多。

问题是，经验是“总结过去”得来的。它是一个过去的模型。当环境（E，你所处的圈子、环境、关系网）变得慢的时候，过去的模型很好用，所以以前的职场敬重老师傅。可是当环境快速改写，过去的模型就会出现一个毛病：它越完整，越容易让你照着旧路走。

所以经验有两面。它在两种情况下是资产：一是当它能在新处境里被重新调用，二是当它是别人拿不到的。它在两种情况下是包袱：一是当它让你停止先发生再验证，只想“我以前这样做就对”；二是当它的价格（你的薪水位置）涨上去了，而它的用处没有跟着涨。

回写也在这里起作用。越是被叫“老师傅”，人越容易只接熟悉的活；只接熟悉的活，样子就越固定；样子越固定，圈子越把你放在同一个格子里。三样东西互相拧紧，一圈一圈，每一圈都不疼，所以没人察觉。预案的第一个用处，就是在第一圈就把它看见。

35岁和45岁之所以成为两个说法，不是因为那两个数字有魔力，而是因为在这两个年纪，不少人的处境会出现两次结构性变化。

35岁前后，经验刚好够用，但还没有深到不可替代。你的价格已经高过新人，而你的用处，在不少情况下，一个聪明的新人加上好工具，已经能做出相当一部分。这时候的风暴是“价格与用处的差”：你的S（位置）涨了，D（你的做法）没有换。

45岁前后，经验很深，但家里的担子也最重，孩子在上学，老人要照顾，房贷未完。这时候的风暴是“换路成本”：想换，换不起。圈子（E）里你已经被固定了一个位置，要换，需要的力气远比三十岁大。

周明41岁，正好站在两个门槛中间。35岁那一道，他是靠一次转岗过去的；45岁那一道，他还有四年可以做准备。他此刻需要的，是一份预案，不是一份焦虑。

第二天上午，周明约小宁在茶水间说那句“晚点讲”的原因。他本来打算三言两语带过，结果讲了二十分钟。

“那个判断是九年前加的。”他拿着纸杯，“有一种退款单，是客户先申请了换货，后来又改成退钱。系统里这两个动作的顺序是反的，数据库里会留一条状态不对的记录。这一行，就是专门给这种记录兜底的。”

小宁想了想：“那这个判断应该写成一条测试，对吧？”

周明愣了一下。他十年没想过这个。他一直把这行当成“我知道的一个小秘密”，却从没想过，它本来可以变成一条谁都跑得到的检查。

“对。”他说，“你来写测试，我把原因写进注释，这样以后谁删了，测试会替我们喊一声。”

这一幕很小，却是整章的缩影。小宁有工具、有速度，周明有原因。两个人一起把“原因”做成了测试，周明的经验没有被取代，而是被固定下来，成了组里的公共财产。他也在这一刻发现：把原因交出去，并不会让自己消失，反而让自己的名字留在了那行注释上。

一个月后，小宁在另一个模块的合并请求下面主动@了他：“周哥，这个判断我看着像是同一类，您帮我看一眼？”这一次问的不是“能不能删”，而是“是不是同一类”。问题变难了，周明反而觉得踏实：被问的问题越难，说明他交出去的东西，真的被人接住了。

◆ 二、三方程推演

我们帮周明把三个方程摆出来，一次只动一个右端。

先动 E，看 S=F(D,E)。假设他保持现在的做法（D 不变），公司的圈子（E）继续往“AI 辅助、小团队”方向走，左端会显露成什么样子？大概率是：“组里最了解老系统的人”。这个样子在今天是宝贝，在系统被重写那天，就会变成“只了解老系统的人”。同一个人，两个读法，差别全在 E 上。

再动 D，看 S=F(D,E)。假设他换一种做法：把自己脑子里的“原因”主动写下来、讲出去，把“我知道”变成“大家都能查”。左端显露出的是：“让整个组少踩坑的人”。表面看他把独家的东西交出去了，实际上，他的样子从“保管员”变成了“建设者”，位置反而更稳。

保管员的价值靠别人不知道；建设者的价值靠别人离不开。

再看 D=F(S,E)。他的本事是“看到别人看不到的隐患”，新环境是“工具快、代码生成多”。放在一起，下一步做什么？一个自然的答案是：专门做“审”，不做“写”。小宁写得快，周明看得深。他可以做那个在合并请求下面写“这一行别删，原因是……”的人，把原因变成一条条看得见的检查项。这个做法，是他的本事在新处境里长出来的枝。

最后看 E=F(D,S)，这是周明最少想的一个。他的做法和样子，会怎样回写他的圈子？

如果他的做法一直是“我自己来”，圈子里就会形成一种默契：“有事找周明”。他越被依赖，圈子越依赖他，而这个依赖是脆的，因为它只靠他一个人。如果他的做法是“我带着你来”，圈子里就会有几个人慢慢长出和他相近的眼力。他会得到一个更大的圈子，不是靠头衔，而是靠这几个人记得谁带过他们。

把这四个推演摆一起，周明写出三案：

A 案：深耕，做组里的“审”，把经验变成检查项和文档；　　B 案：转身，往“带人、对接业务”这一侧走，把技术经验换成理解业务的能力；C 案：出圈，用自己的东西在公司之外建一个小圈子，比如写文章、做小工具、给别人做咨询。

三案的左端都能写出来，每一案他都可以用一个月验证一个小假设。

有人会担心：我把经验都写出来，不就等于教会了别人，我自己不就可有可无了？

这个担心很真实，值得认真回答。答案要分两层看。第一层，写出来的是“已经发生过的原因”，是过去的东西；而你真正值钱的部分，是在一个从没见过的新问题面前，判断“这个新问题像不像哪个旧原因”。这种判断，写不成文档，因为它每次都不一样。第二层，一个组里的人如果都能查到你写的原因，他们遇到新问题时问你的，就是更难的问题了。你从“回答问题”升级成“回答好问题”。

保管员怕被替代，是因为他的价值只在已知的东西里。建设者不怕，因为他的价值延伸到了未知。

◆ 三、六路径选路

中年的人选路，最容易犯两个错：一是想一步到位，二是什么都不动。

一步到位，常见的是“先换圈”：辞职，换一家公司，指望新环境重新给自己定价。这条路在三十岁很自然，到了四十多岁，风险变大，因为你的价格已经高，新圈子对你的期待也跟着高，留给试错的余地就小了。所以这条路不是不能走，而是要等看清了旧圈子的走向、也摸过新圈子的底再走。

什么都不动，其实是最危险的走法，因为它看上去最安全。

对周明，更合适的是两条路。

一条是“先动手”（D→S→E）：先做一件具体的小事，做出作品，再让样子立起来，最后进圈子。比如他这周就开始写一份《订单系统十个不能删的判断》，每个判断写清“为什么有、删了会出什么事”。这个小作品，既是对组的贡献，也是他样子的证据。写满十个之后，组里的人会开始来找他问“原因”，圈子由此自然扩大。

另一条是“先亮样子”（S→E→D）：把自己的本事亮给更大的圈子看，再让做法跟着变。比如在公司内部的技术分享里讲一次“一个十年老系统，为什么有些判断不能删”。听的人多了，邀请就会来，他在别的组的位置也就有了。

这两条有一个共同点：先把经验翻成别人拿得走的东西，再看圈子怎么回应。经验只有被看见，才算资产；只放在脑子里，永远只是你自己的包袱。

有一条路周明现在不适合走：E→D→S，“先入局”。去一个陌生的圈子跟着学新做法，在三十岁很自然，在四十一岁，意味着从头做新人，价格和位置都要重谈。除非旧圈子已经在塌，否则不要这样开局。

这个选择不是在说“中年人不要换”。是说：换之前，先让经验经过一次“被看见”的检验，才知道它在外面值多少。

◆ 四、三原理找推力

周明在地铁里的那种说不出的闷，是委屈，也是推力。

它是这样来的：他的本事（S）——近二十年的判断力——和他的处境（E）——一个越来越快、越来越年轻的组——撞在一起，他觉得“我明明比他们懂得多，却好像没人需要我懂”。

按“S↔E 推 D”，这个矛盾推的是他的做法（D）。委屈越大，推力越强，指向的不是“证明自己更懂”，而是“换一种把懂交出去的做法”。这个推力的指向很具体：他需要一种做法，让“原因”成为可以复用的东西，而不是随人走的东西。

再往下看另一组矛盾：他的做法（D）——一个人扛——和处境（E）——需要协作的组——碰在一起，按“D↔E 推 S”，推的是他的样子。现在的样子是“最老的那个人”，被推出来的新样子是“最会让别人变强的那个人”。这个样子，是年纪大的人天然有的优势，年轻人要很多年才攒得出。

再看第三组：本事（S）和做法（D）碰在一起，按“S↔D 推 E”，推的是圈子。本事很深，做法却是独自完成，这个矛盾逼他往外找人：不是找更高的人，而是找能把他的经验接过去的人。一个圈子，就是这样长出来的。

最后过一遍真善美三问。

在轨吗？这三案的假设都能先问、先试：组里愿不愿意把原因当公共资产，写一条就知道；也不需要他捏造什么，不需要贬低小宁。他做的每件事都顺着事情本来的走法：真实的经验、真实的系统、真实的交接。

效率吗？A 案的成本最低，因为他不需要换任何环境，每天下班前花半小时写一条原因就够了。

吸引吗？A 和 B 案都把好东西留在了圈子里，让人愿意走近他。C 案的吸引要看他讲得多清楚，慢，但更远。

三问都通过的，首选是 A 案，同时给 B 案留一个窗口。

周明35岁那年，其实经历过一次小风暴。当时他所在的业务线砍掉了，他被调去做一个自己完全不熟悉的支付模块。他那时的做法，恰好是本章所说的“先入局”：先进组，跟着老同事学，三个月后才有了自己的位置。那一次他是三十五岁，学得快，也输得起。他现在回想，那次转岗救了他，因为它逼他从一个领域的专家，变成了两个领域的交叉点。今天组里没人比他更懂订单和支付之间的那条缝。

这一点对中年人很重要：你的稀缺，往往不在一个领域的深度，而在两个领域交接的地方。那是年轻人暂时还没走到、工具暂时也不容易替你填的地方。

◆ 五、一张预案卡

下面这张卡，是周明写在笔记本第一页的。

栏目	内容
假设	假设我的经验里“为什么这么做”的部分，写出来、讲出去，比“我一个人知道”更值钱；假设组里愿意把原因当作公共资产
显露	三个月后，我成为组里“让别人少踩坑的人”；一年后，有两三个人做判断时会先想“周明会怎么看”
起手	本周起，每周写一条“不能删的判断”，写清原因和后果；下个月在组内讲一次
信号	有没有人在合并请求里主动@我；有没有别的组的人来问；写出的条目是否被人引用
换案点	半年后若条目没被任何人用过，转 B 案，去接业务；若业务那边也没有位置，开始 C 案，在公司外面试一个小项目

◆ 六、先盘一盘：你的经验哪些是资产

周明那天晚上拿笔在本子上写了三个问题，把自己近二十年的经验过了一遍。这三问，每个读者都可以拿去用。

第一问：这条经验，换一个人、换一个公司，还管用吗？管用的，是资产；只在这间办公室、这套老系统里管用的，是包袱，或者至少是一笔要尽快折价的旧账。

第二问：这条经验，我能不能说成一句别人听得懂的话？说得出来的，才有可能被圈子认出来；说不出来的，只是手感，手感值钱，但没法标价。

第三问：这条经验，最近一年我有没有用它做成过一件新事？没有的，说明它正在变成纪念品。

他写完，发现自己的经验里大约一半过得了第一问，三分之一过得了第二问，三问都过的，只有寥寥几条。这个结果没让他沮丧，反而让他松了口气：他终于知道该把力气花在哪里。

四十几岁的人，往往不缺经验，缺的是一次诚实的盘点。盘点不是自我否定，是给预案找一个可靠的右端。右端是假的，左端写得再漂亮，也没有用。

写条目的时候有一个容易走偏的地方：别写成临别遗言。一条条“不能删的判断”，如果每条都带着“我要是走了你们就麻烦了”的口气，同事读到的是威胁，不是帮助。好条目只讲三样：这件事是什么，为什么这样，删了会怎样，语气像写菜谱，不像写遗嘱。写的人是在往组里添东西，不是在给自己留筹码。有一个顺手的检验：这条写完，敢不敢直接贴在组里所有人都看得到的地方？敢，就是对的。

◆ 七、两道门槛，分别怎么看

最后单独说一说35岁与45岁，因为读到这里的读者，年纪可能在这两个数字的左边或右边。

如果你还没到35岁，这一章对你的用处是：现在就把“原因”写下来。你不需要等到有了经验才开始。习惯一旦养成，到了35岁，你的价格上去时，你的用处也一起上去了。

如果你已经过了35岁，离45岁还远，你有一个窗口：用五年时间，把自己从“会做的人”变成“让别人会做的人”。这一步走完，45岁时你的位置已经不靠自己的手快手慢来定价了。

如果你已经在45岁前后，最重要的是不要把换路当成一次性的大动作。把它拆小：每个月一个小假设，一个小验证。你的家里有人要照顾，你的时间被切成碎片，大动作做不了，小动作可以。十二个月十二个小动作，就是一条路。

周明跟妻子聊过这件事。妻子在一家事业单位上班，收入稳定，她听完只问了一句：“你要折腾，家里的底线是什么？”周明回答不出来。后来两人坐下来算了一个晚上，定下一条线：家里的固定开销，靠两人当中任何一个人的收入撑半年，不用动存款。有了这条线，他才敢把C案当真，因为C案哪怕失败，也不会动摇家里。预案里最常被忽略的一栏，就是这条“输得起的线”。它不写在预案卡上，却决定了预案卡上哪些案能真正启动。

这里没有一句话在讨论年龄该不该成为门槛。那是别人的事。这一章只讨论一件你能做的事：让你的经验有一天不再需要你亲自出场，它也能工作。到那时，你就从经验的保管员，变成了经验的主人。

> **带走的话**
>
> 经验放在脑子里是包袱，写出来、讲出去才是资产。保管员靠别人不知道赚钱，建设者靠别人离不开立足。每月一个小假设，比一年一次大决心更走得远。

小账

用了：S=F(D,E)、D=F(S,E)、E=F(D,S)三个方程；“先动手”与“先亮样子”两条路径；“S↔E 推 D”、“D↔E 推 S”、“S↔D 推 E”三条原理。

小预言：假如一个人持续半年每周把自己的经验写成可查的条目，却没有任何同事在工作中引用过其中一条，这一章关于“经验要被看见才算资产”的主张就错了。

第 28 章

职场新人的第一年

> 这一章的问题：我刚入职，什么都没做过，没有经验可总结，也没有“过去”可以指导未来。这样的我，还需要做规划吗？

这是一个构想的场景。

小何，23岁，郑州一家做建材贸易的公司的行政助理，入职第三周。她读的是文秘专业，成绩不错，面试时被问到“你对自己未来三年有什么规划”，她答得很顺：第一年熟悉业务，第二年独当一面，第三年争取做主管。面试官点了点头。

入职以后，她发现自己的工作和想象的不太一样。早上八点五十到公司，先把前台的快递分好；九点半，替部门订十二份盒饭；十点，帮销售部打印一沓合同，每份要装订三次；下午两点，三楼会议室两个组同时来要，她夹在中间，两边都说“是行政安排的”。

周五下午，行政经理舒姐，38岁，路过她的工位，说了一句：“小何，你下周把办公用品的情况理一理，看看我们每个月到底花在哪儿了。”

舒姐说完就走了。没有格式，没有范例，也没有截止日期。

小何对着屏幕坐了十分钟。她在大学里习惯的是：老师布置题目，给标准答案，对完分数就知道好坏。可现在这个“理一理”，她连什么算“理好了”都不知道。

晚上，她给大学室友发微信：“我感觉我什么都不会。我的规划根本用不上。”

室友回：“要不你先把五年规划做出来，有个方向就不慌了。”

她把笔记本翻到新的一页，写了“五年规划”四个字，盯着看了很久，一个字也写不下去。

她要做的，真的是写五年规划吗？

◆ 一、风暴怎么来

新人这场风暴，和这一编其他几场都不一样。裁员、换领导、AI 改写，都是原有的东西被改变；新人的风暴是：原有的东西根本不存在。

这个差别很关键，值得说清楚。

前面几章里的人，手里都有一个“过去的模型”：易岚有六年的客户，周明有近二十年的代码，他们的风暴是这个模型遇到了新处境。小何手里没有。她的显露（S，你显露出来的样子、本事、位置）几乎是空的：公司里没有人知道她是谁，她自己也不知道自己能做什么。她的做法（D，你做事的次序和动作）也是空的：学校的做法在这里大半用不上。她的圈子（E，你所处的圈子、环境、关系网）是一整个陌生的世界。

三个维度同时空着。空着，意味着一个特别的事：回写来得最快。

老员工的样子是十年攒出来的，一次小事改不了它。新人的样子，是三个月里的几件小事决定的。同事在你入职的前几周，对你做出的第一个读法，往往会跟你很久：这是个靠谱的、这是个做事慢的、这是个爱问的、这是个躲事的。这些读法，一旦形成，就会反过来影响别人给你什么活、什么机会，而你的做法又顺着它调整，更加固定。三者互相回写，速度比老员工快得多。

所以新人的第一年，既是最自由的一年，也是回写最剧烈的一年。自由，是因为没有包袱；剧烈，是因为每一件小事的分量都被放大了。

再说一个新理解：新人天生就该做预案，而且比老员工更适合做。

为什么？因为预案的本质是“先发生假设，再使用，再验证和修改”。老员工要做预案，得先突破自己手里的旧模型；新人没有旧模型，只能先试、再看、再改。这个“只能”，正是预案的起点。她根本没有“总结过去”可做，所以不必假装做规划，直接做预案就行。

五年规划之所以写不下去，不是她不努力，而是她的右端是空的：她根本不知道这家公司、这个行业、这个岗位五年后是什么样子，凭什么写左端？

◆ 二、新人最容易犯的几个错

在进入推演之前，先把新人最常见的几个错摆出来。这些错，大多不是因为笨，恰恰是因为认真。

第一个错：把学校的模型搬进职场。

学校里的规则是：老师出题，有标准答案，做对得分，做错扣分。所以人的习惯是等题目、怕做错、做完就交。到了职场，舒姐说“你理一理”，这不是题目，是一个邀请。没有标准答案，只有“这个东西对谁有用”。新人容易愣住，等着舒姐补充说明；其实舒姐没有补，是因为她自己也没想清楚，她要的是新人带来一个她还没有的看法。

第二个错：急着显露样子。

有的新人一入职就想让所有人看见自己：抢着发言、抢着接活、在群里频繁刷存在。他们以为这是“主动”，但同事看到的常常是“还没做出东西就先要名分”。另一种相反的错是把“我只是个新人”当成样子，什么都往后缩，结果三个月后，同事对她的读法就是“不太有存在感的人”。

两个错看似相反，根子是一样的：把“样子”当成了起点。可是新人的样子不是起点，是结果。样子是从做过的事里长出来的，不是从姿态里长出来的。

第三个错：把第一份工作当成一辈子的规划，或者当成不用认真的过渡。

前一种人，每一步都要问“这对我五年后有什么用”，结果什么都不敢试；后一种人觉得“反正我不会一直干这个”，于是敷衍了事，白白浪费了一年里最值钱的东西：能看见一家公司内部是怎么运转的机会。

第四个错：不问。

很多新人把“问”当成暴露自己不懂。可对一家公司来说，新人的问题是最宝贵的数据：它揭示了哪些东西在老员工眼里是“理所当然”而新人看不懂。有的流程老员工二十年没人觉得有问题，新人一个“为什么要这样”，就可能戳中真问题。当然，问也有分寸：问之前先试一遍，问的时候带着自己的假设，“我是这样理解的，对吗”，比“这怎么弄”好得多。

第五个错：在三个月里就给公司下结论。

“这家公司不行”、“这个岗位没前途”，这类结论，新人往往下得最快。可是三个月的信息，只够看见一家公司的皮，看不见它的骨。下结论，等于把预案变成了判决，把试的机会自己关了。

◆ 三、三方程推演

我们帮小何把三个方程摆出来。她手里什么都没有，反而容易写：右端一个一个地换，每次换一个，左端看看会显露什么。

先看 D=F(S,E)：做法，由本事和处境决定。

她的本事很小，所以做法主要由处境决定，也就是公司要她做什么、同事怎么做。这是新人最大的杠杆：D 比 S 好改得多。你没法在三周里把本事变大，但可以在三周里改变做法的次序和细节。

假设她的做法是“收到活，做完就交”，左端显露出来的是“一个听话的助理”；假设她的做法是“收到活，先问用途，做完附一句说明，下次提前想一步”，左端显露出来的是“一个脑子里装着事的助理”。同样的活，同样的本事，差别只在做法。

再看 S=F(D,E)：显露，由做法和圈子决定。

她的样子，没有别的出处，就是由这个圈子读出来的、她做过的几件事。所以第一个月，不要想“我要成为什么样的人”，要想“我做过的三件事，合起来别人会怎么读”。

最后看 E=F(D,S)：圈子，由做法和样子回写。

这是小何最该想而不知道要想的方程。她的做法，会回写她所在的圈子。订盒饭这件小事，如果每次都准时、对数、不漏人，圈子里会形成一种默契：“这件事不用操心”。这种默契，就是口碑场（E 里的一块）里的第一块砖。下次她提前十分钟把盒饭数目发在群里请大家核对，又往这块砖上添了一层。砖是一块一块垒的，没有哪一块是靠一句话垒起来的。反过来，订盒饭错了两次，圈子里的默契就变成“这件事得盯着”。

还有一点要提醒：老同事给新人的“经验”，是他们的过去的模型。“我们以前都是这样做的”、“这个不用管”，听的时候要认真记，用的时候要当作一个待验证的假设，而不是标准答案。新人可以敬重老人的经验，同时保留一个小小的问号：现在还是这样吗？这个问号，是新人手里最便宜、也最锋利的工具。

三个方程摆开，三案就出来了：

A 案：做一个“靠得住的人”，把每天的小事做到别人不用操心； B 案：做一个“流程整理者”，把杂事理成能被复用的东西； C 案：做一个“串门的人”，借着行政的位置，认识各部门的人，了解公司的全貌。

三案不互相排斥，可以交叉着做，但每一周重心放在哪一个，要有个假设。

◆ 四、六路径选路

新人最自然的走法是“先入局”（E→D→S）：先进圈子，跟着学做法，最后长出自己的样子。这条路适合她，也是新人的常态。入局的前三十天，她的任务不是表现，而是学：谁是这里说话有分量的人，每件事的正确流程是什么，大家习惯用什么方式沟通。

入局的前三十天，具体可以做的事其实很朴素。小何给自己列了三条：每天记下三件“我没看懂为什么这样做”的事，周末挑一件去问；记住每个部门里“一问就有答案”的那一个人；把自己做错的事记下来，写清是哪一步错的。这三条没有一条是在表现自己，全是在把圈子的样子装进脑子里。装得越多，后面动手时越准。第一个月结束的时候，她手里的本子已经写了二十几页，这二十几页，就是她这家公司的第一张地图。

但只走“先入局”，容易变成一个“跟着走的人”，三个月后样子仍然模糊。所以要叠一条“先动手”（D→S→E）：在第二个月，挑一件小事，做出一个小作品，让别人看得见。

对小何来说，机会就在眼前：舒姐让她“理一理办公用品”，三楼会议室两个组打架。这两件事，哪一件都可以做成她的第一个小作品。

至于“先亮样子”（S→E→D），新人最好不要用。为什么？因为她没有样子可亮。强行亮，会变成第二个错：姿态当起点。这是本章要特别提醒的一条路径，它在中年人那里是好路，在新人这里是坑。

那么“先换圈”和“先试水”呢？

“先换圈”对新人没有意义，她才刚进圈。“先试水”倒是个好办法，它和“先动手”相近：在小范围里试一个做法，看圈子怎么回应，再扩大。

小何这样定下了她的第一年路线：前一个月先入局，学；第二个月动手，做一件小事；第三个月看反馈，决定重心放在 A、B 还是 C。

◆ 五、三原理找推力

先说订盒饭那一类事带来的委屈。

小何心里有点酸：我读了四年书，来公司订盒饭、装订合同？这种委屈，在新人身上特别常见。它不是矫情，它是真实的矛盾：她的本事（S）——读过书、会写会算——和她的处境（E）——一堆杂事——碰在一起。

按“S↔E 推 D”，这个矛盾推的是做法。委屈越大，推力越足，推向哪里？推向“把杂事做出花样”，也就是把杂事变成可以复用的流程。

小何后来做了一件事。三楼会议室的冲突，她去问了两个组的人，各自想要什么，发现根子不在会议室不够，而是没有人知道哪个时段被订了。她用公司现有的共享表格，做了一张最简单的预订表：横着是时间，竖着是会议室，谁订了谁填名字，行政每天早上看一遍。

做完以后，她给两个组的负责人各发了一句话：“以后订会议室，先看这张表，有冲突在表里直接说。”

两周以后，三楼没有再打过架。有一次，销售部的一位同事路过她的工位，说：“你这个表挺好用。”

就这么一句，她的样子在圈子里第一次有了一个读法：“一个会把事情理清楚的人”。

至于舒姐交代的“理一理办公用品”，小何的第一个版本很笨：把过去六个月的单据抄进表格，按品类加总，做了一页纸交上去。舒姐看了十分钟，指着其中一行问：“打印纸为什么每个月都在涨？”

小何答不上来。她回去翻单据，发现销售部每个月的合同装订数在增加，而合同全是单面打印，一份就多用一倍的纸。她把这个发现补了一行字，附在表格下面：“建议合同统一双面打印，每月可省约三箱纸（按近三个月用量估算）。”

舒姐没有表扬她，只说了一句：“这行字比表格值钱。下个月你按这个格式，把水电和快递也看一遍。”

这一句比表扬更重要。它说明小何的做法被圈子接住了，并且换成了新的任务。这就是回写：她的一个小做法，改写了她接下来的活。

再看另一组矛盾：她的做法（D）——学校的做法——和处境（E）——不给标准答案——碰在一起，按“D↔E 推 S”，推的是她的样子。她的样子正在被推向“自己给自己定标准的人”。这是新人在第一年最宝贵的转变：从等答案，变成给答案。

最后过一遍真善美三问。

在轨吗？她的每个动作都是真实的：问了真问题，做了真表格，没有包装自己。

效率吗？A、B 案的成本最低，每天多花十分钟的事。

吸引吗？一张好用的预订表，让两个组的人都愿意跟她打交道。吸引不靠嘴说，靠别人用得顺手。

◆ 六、一张预案卡

栏目	内容
假设	假设“把杂事理成能复用的东西”是行政岗位最快被看见的路；假设舒姐要的是一个她还没有的看法
显露	三个月后，同事对我的读法是“一个会把事情理清楚的人”；半年后，有人遇到杂事会先来问我
起手	第一个月：每天记下三件事“为什么这样做”；周五把办公用品的支出理成一页纸交给舒姐
信号	舒姐是否开始把更完整的事交给我；有没有别的部门主动来问流程
换案点	第三个月，若理出来的东西没人用，转 A 案专心做靠得住的人；若舒姐明确说这些不是岗位要的，换去 C 案，多认识各部门的人

◆ 七、第一年的节奏：三个月一个假设

最后回答开头那个问题：新人还要不要做规划？

要，但换一个形状。把一年拆成四个季度，每个季度只写一个假设，和一个到季末看得出来的信号。第一季度的假设是：“我能在这个圈子里成为一个让人放心的人。”信号是：有没有人不再追问我交的东西。第二季度换成：“我能把一件杂事变成流程。”信号是：有没有人在用。第三季度：“我能被另一个部门的人想起来。”第四季度才轮到想：我下一年想往哪一侧长。

这四个假设，每一个都要在做了之后才知道对不对，所以它们是预案，不是计划。到年底回头看，她会发现自己手里有了第一个真正的“过去”：四个假设，几次修改，几件做成的事。到那时候，经验才开始存在，而她手里的经验，是自己一条一条验证出来的，不是别人转述的。

这就是新人的好处：她的第一个模型，会从预案里长出来，而不是从规划里。所以不要等到有了经验再开始，也不要因为没有经验就不开始。

第一年里一定会有被纠正的时候：表格格式不对，邮件语气不合适，盒饭点错了一份。新人最容易把纠正听成评价，心里一沉，觉得自己被看低了。换一个听法：纠正是圈子在告诉你它的规矩，是E最直接的一次回话。小何的办法是，每被纠正一次，就在本子上写一行：纠正了什么，规矩是什么，下次怎么做。三个月后她翻开本子，发现同一条规矩没有被纠正过第二次。被同一件事纠正两次，才是需要警惕的信号。

> 带走的话
>
> 新人没有过去可以总结，所以别写五年规划，先写三个月的假设。样子不是起点，是做过的几件事长出来的结果。委屈是推力，把杂事做出花样的人，会被看见。

> **小账**
> 用了：D=F(S,E)、S=F(D,E)、E=F(D,S)三个方程；“先入局”叠加“先动手”路径；“S↔E 推 D”与“D↔E 推 S”原理。
> 小预言：假如一个新人在头三个月里做出了一件被别人主动夸过的小事，半年后同事对她的读法仍然与这件事完全无关，这一章关于“头几件小事决定样子”的主张就错了。

第 六 编

守在轨——职场预案不是厚黑

编　序

这一编共三章，讲预案为什么要守在轨，不是厚黑。第29章讲真善美就是在轨、效率、吸引，给你三把随手能量的尺子和一张自检表，也说明这不是教你做老好人；第30章讲算计赢的是一次，口碑输的是一生，抢功劳、甩锅、站队，当场占了便宜，往后账都记在别人心里，最后讲不抢、不甩、不站该怎么办；第31章讲兵法进职场的三种误用，把同事当敌人、把试探当情报、把脱身当胜利，并说清兵的预案是什么样的。第29章还讲了三把尺互相打架的时候怎么办，第30章讲了为什么这笔账不在你手里。

这一编主要落实的命题是：预案守的是真善美，不是权谋。三问不是教你做老好人，而是让你在写完每一份预案之后，先量一量它落没落地、力气花对没有、做完人是更近还是更远。靠算计赢下的局是一次性的，回写回来的是坏口碑，而在大多数普通的职场里，别人最在乎的，是你靠不靠得住。

上一编留下的是怎么量预案好坏的问题，这一编给了三把尺，也划清了与兵法的界线；尺子在手，最后一编才好问预案最终要把人带到哪里去。

第 29 章

真善美＝在轨、效率、吸引

> 这一章的问题：我写了一份很聪明的职场预案，怎么知道它是好预案，还是只是小聪明？有没有三把简单的尺，随手能量？

这是一个构想的场景。

崔浩，33岁，合肥一家汽车品牌4S店的销售顾问，卖车第八年。上个月店里换了销售经理，新经理对老员工的客户重新分配，崔浩手里最大的两个老客户被划给了刚来的小伙子。他心里不痛快，在朋友的饭局上说了自己的想法。

朋友听完，给他出了个“预案”：先别移交，客户的资料多留一份，每次跟客户通话顺口说几句“以后有事直接找我，别通过店里”。等哪天经理对你不好了，你带着客户去别家，一点损失都没有。

崔浩回家越想越觉得有道理：有假设，有起手，有信号，甚至还有换案点。比他以前做的任何计划都像样。

可是那天夜里，他睡不着。他想起了一个老同事老杭，五十多岁，在这家店干了二十年，每次有人问他“你怎么不跳去别家”，老杭总是笑一笑，说：“我这点口碑，搬不走，也不用搬。”

崔浩爬起来，在手机备忘录里把那份“聪明预案”重新读了一遍。预案的格式没有问题，每一栏都写了。可他突然觉得有哪里不对，却说不上来。

问题不在格式。问题在于，写得再像样的预案，也需要一把尺来量。这一章要给你三把。

◆ 一、先说清楚：预案为什么需要尺子

前面的二十八章，我们学了一整套工具：三方程让你写出各种可能，六路径让你挑起手的次序，三原理让你找到推力。这套工具有一个特点：它们都是中性的，不分好坏。

一把刀可以切菜，也可以伤人。三方程、六路径、三原理也是这样。会用它们的人，可以写出一份帮自己成长的预案，也可以写出一份算计别人的预案。工具本身不会拦着你。

所以需要尺子。这把尺不是道德说教，也不是“你应该做个好人”的劝告。它是一种务实的检验：这份预案放到现实里，能不能走得通、走得久、走得值。

本书把这套检验叫做“真善美”。在 SDE 里，真善美有一个很朴素的说法：真善美＝在轨、效率、吸引。

真，是在轨：你的预案顺着事情本来的走法走，没有骗自己，也没有骗别人。善，是效率：你的预案用最少的力气，推动了最该推的那一维，没有白费力气，也没有把代价转嫁给别人。美，是吸引：你的预案做完之后，好的人、好的机会、好的信任，更愿意靠近你。

这三个词，我们逐把说。

要先声明一点：这三把尺，是用来量“预案”的，不是用来量“人”的。你不用问“我是不是个好人”，只问“这份预案过得了几把尺”。预案过不了，改预案，不是改人格。这样想，轻松很多。

◆ 二、第一把尺：在轨——假设是不是落在地上

先看一个日常案例。这是一个构想的场景。

覃燕，28岁，南宁一家家电公司的电话客服，入职两年。公司每个月给客服打绩效分，她一直拿不到高分，心里很着急。

她给自己写了一份预案。假设：主管最看重的是“平均通话时长”，时间越短，说明效率越高。起手：下个月，所有电话都尽量压在三分钟以内。信号：月底绩效分提高。

她这样做了一个月。通话时间确实从平均五分钟压到三分钟半，可月底的绩效分不升反降。

她去问带她的组长。组长看了她的数据，说：“你这个月的重复来电变多了。客户的问题你没讲透，三天后又打回来。绩效里最重的一项是'一次解决率'，不是通话时长。”

覃燕这份预案，聪明吗？起手、信号、换案点，样样齐全。可是它第一栏就错了，右端的那个假设，“主管最看重通话时长”，根本不是事实。

这就是“在轨”这把尺要量的第一件事：预案的假设，是不是落在地上。

覃燕后来重新写了预案。右端换成问过组长之后的事实：“一次解决率”是最重的一项。起手也跟着换：每通电话结束前，多问一句“您这边还有别的问题吗”，并把客户最常见的三类问题整理成自己的小抄。一个月后，她的通话时间回到了四分半，重复来电却少了一大半。绩效分涨了。

在轨有三层意思。

第一层，事实在轨。你写在右端的那个假设，是你验证过的，还是你想当然的？覃燕如果在写预案之前，花两分钟问一句组长“绩效到底看什么”，整个预案会完全不同。

第二层，人在轨。预案里涉及的每一个人，你有没有顺着他们真实的处境去想？不是顺着你希望他们怎么想。崔浩那份“带客户走”的预案，右端有个没说出口的假设：客户会愿意跟我走。可客户信的，是店里的保修、店里的售后，还是崔浩这个人？他没有问过。

第三层，己在轨。你的预案要求自己做的事，是不是你真能做到的？一份要求你“每天凌晨五点起来学习”的预案，对一个孩子夜里要醒三次的人来说，是不在轨的。预案不是励志，是对自己真实的力气做的安排。

“在轨”不是守规矩的意思，更不是胆小的意思。规则很死板的地方，在轨可能意味着找到规则里允许的缝；规则很松的地方，在轨也不意味着可以乱来。它只问一件事：你的预案和事情本来的走法，咬得上咬不上。

那么假设怎么验证呢？不需要什么复杂的方法，三个动作就够了。

第一，问一个知道的人。找一个确实知道答案的人，用一句话问清楚，两分钟的事。覃燕的例子里，这一句话没有问，导致一个月的白忙。

第二，小试一次。如果没有人可问，就用最小的成本试一次，试一次的结果比想一百次可靠。

第三，看反应，不看话。别人嘴上说“行”，不等于真的行。看他后面做了什么，比看他说了什么，更接近他的真实处境。

这三个动作，对应的正是全书反复说的那句话：先发生，后使用，再验证和修改。在轨不是预案写好之前的事，而是预案跑起来之后，不断把假设拉回地面的习惯。

所以写完右端，先别急着写起手，在右端每一句后面标一个记号：问过的、试过的、还只是想的。只是想的那几句，就是这份预案最该先去验证的地方，也是最容易让一个月白忙的地方。

咬得上的预案，验证起来快，因为现实会给你回应；咬不上的预案，现实只会不断地给你一个“怎么不对”。

◆ 三、第二把尺：效率——力气有没有花在该花的那一维

第二个案例。这是一个构想的场景。

秦师傅，45岁，西安一家中档饭馆的后厨主力，炒了二十多年菜。他一直想自己开个小店，这几年老板的饭馆生意一般，他心里越来越着急。

他有两个预案。

预案甲：辞职，用一年时间系统地学经营，上夜校，看书，把成本、选址、管理学一遍，再去开店。预算：一年没有收入，积蓄要花掉大半。

预案乙：不辞职，先跟老板商量，周末多承担一块工作——备料、采购和排班。这三件事，是开店的人每天都要面对的。他做半年，看看自己到底对这些东西有没有感觉，成本是多少，损耗是多少。

两个预案都在轨，都真实，都想了很久。区别在哪里？效率。

甲方案要花一整年，投入大半积蓄，换来的是“知道了很多关于经营的道理”。这些道理，大部分是总结过去的，别人的经验，没有一条经过他自己的手。乙方案花的是周末，增加的是真实的责任，换来的是一批他自己的数据：自己的采购价、自己的损耗率、自己对排班的耐心。

效率这把尺，量的是：力气花下去，推动了哪一维，推动了多少，代价由谁承担。

秦师傅的两个方案放在一起，乙案推动的是他的做法（D），而且是开店最需要的那些做法；甲案推动的是他脑子里的知识，距离做法还有一大段路。乙案的代价是几个周末，由他自己承担；甲案的代价是一年的收入，由整个家承担。

这里要特别强调效率的另一半：代价由谁承担。

有些预案表面上很高效，因为它把代价转嫁给了别人：把脏活推给同事，把风险留给下一任，把难题甩给不在场的人。这样的“效率”，只是一种搬运。别人的代价，终究会通过口碑场（E 里的一块）回写回来，到时候付的价，比省下的大。所以效率的真正含义是：用最少的总力气，推动最该推的那一维，并且不把成本偷偷放到别人身上。

职场里常见的假效率有三种，值得顺手认一认。一种是只算自己的时间，不算别人替你补的时间；一种是只算这一周，不算下个月回头收拾的时间；还有一种是只算动手的力气，不算解释、道歉和修复关系的力气。三种算下来，所谓的“快”，常常是把账记在了别处。真效率是把这三笔账都算进去之后，仍然划算。

秦师傅跟老板谈这件事的时候，对话很短。

“老板，我想周末多管一块，备料和采购，不要加工资。”

老板抬头看了他一眼：“你想干嘛？”

“我想看看自己管不管得好。管得不好，您随时让我撤。”

老板沉默了一会儿，说：“采购的账你自己记，每周给我一份。”

这个对话里值得看的，是秦师傅给了老板一个“随时可以撤”的出口。他的预案没有把代价压到老板身上，老板才愿意给他这个机会。效率不只是自己省力，也是让别人觉得答应你不吃亏。

秦师傅最后选了乙。半年后他发现，自己对采购很有感觉，对排班却一团乱。他在预案卡的“换案点”那一栏，早就写了“若半年内排班搞不定，开店时必须找合伙人管排班”。这一条，让他后来找合伙人的时候，知道自己要找的是什么样的人。

◆ 四、第三把尺：吸引——好东西会不会更愿意靠近你

第三个案例。这是一个构想的场景。

龙飞，27岁，昆明的外卖骑手，跑了三年。他的收入靠接单量，接单量靠跑得快、不超时。但他给自己定了一个预案，不在平台的规则里：

假设：一个小区里，每一个门卫、每一家出餐的商家前台，都是他的“圈子”。起手：每次进小区，跟门卫点个头；每次取餐，顺手把商家柜台上的垃圾带走。信号：这些人会不会在高峰时先给他让路、先出他的餐。

三个月后，几家常去的店，出餐时会先看一眼他到了没有。一个老年小区的门卫，每次远远看见他的电动车，就把栏杆提前抬起来。有个老客户，下单的时候在备注里写：“还是龙哥送。”

这件事里没有一个人命令龙飞这样做，平台也没有额外奖励。可是他的送餐时间每单少了一两分钟，被客户投诉的次数少了，他的日子过得顺了。

这就是“吸引”：做完之后，好的人、好的信任、好的机会，更愿意靠近你。吸引不是你去追，是你的做法回写了你的圈子（E=F(D,S)），圈子变得对你友好。

吸引这把尺，测的不是你讨人喜欢，而是一个具体的问题：一件事做完之后，别人跟你再打交道的意愿，是升了还是降了？

升了，说明你在养口碑场。降了，说明哪怕你这一单赢了，下一单就在付利息。

龙飞的案例里还有一个细节值得留意：他从来没有算计过“这样做能换来什么”。他只是每次顺手多做了一点，而这“多一点”，累积起来，成了他的位置。吸引这把尺最有意思的地方就在这里：越不算计，吸引越真；越算计，吸引越假，圈子里的人都有鼻子。

有人会把吸引误当成讨好。两者的区别很具体：讨好是你改变自己去换对方的好感，吸引是你做你的事，对方因此愿意靠近。讨好的人，会越来越累，因为对方的期待没有上限；被吸引来的关系，反而越走越省力，因为双方都在做自己觉得值的事。龙飞没有讨好门卫，他只是把别人看得见的小事做好了。

判断自己是讨好还是吸引，有一个简单办法：想一想，如果这件事没人看见，你还会不会这样做？会，就是吸引的路；不会，多半是在讨好。

◆ 五、三把尺合起来用

三把尺各量一件事，但用的时候有顺序。

先量在轨，再量效率，最后量吸引。

为什么这个顺序？因为不在轨的预案，效率越高越危险。覃燕那个压通话时长的预案，如果执行得更彻底，她的重复来电会更多，绩效会更差。方向错了，快就是害。所以第一步永远是看假设落没落地。

在轨的预案，才值得比效率。两份都在轨的预案，选力气小、推得准、不转嫁代价的那一份。秦师傅的甲和乙就是这样比出来的。

在轨又高效的预案，最后再看吸引：做完之后，圈子对你是更近还是更远。如果效率很高，吸引却在下降，要警惕：你可能在用口碑换速度。

至于崔浩那份“带客户走”的预案，现在可以量了。

在轨吗？他假设客户会跟他走，没有验证过；并且他需要“悄悄多留一份资料”，这个动作本身就说明，他自己也知道这件事不能让人看见。凡是需要对相关的人隐藏的，往往不是在轨的。

效率吗？表面上省事，实际上把风险留给了店里、留给了接手的同事、留给了被他悄悄说“别通过店里”的客户。代价是别人的。

吸引吗？最直接的回写是：一旦被发现，他在这个行业的名声，几乎无法修复。

三把尺一量，这份预案过不了第一把。他后来把它撕了，重新写了另一份：趁着移交，把两个老客户的情况、偏好、售后的细节，认真地写成一份交接说明，亲自带新同事见了一次客户。他的假设很朴素：一个交接做得好的人，客户会记得；记得，就愿意在需要时联系。

他的新预案里，没有一个字是算计。可半年后，其中一位客户的朋友买车，直接打到了他的手机上。

这件事是否会发生，没有人敢保证，这里是一个构想的场景。但三把尺量出来的方向，是值得先试一试的方向。

◆ 六、三把尺打架的时候

偶尔，三把尺的结论不一致。最常见的是两种。

一种是吸引很高，在轨很低。比如一个人为了让领导高兴，对一件自己明知有问题的事说“没问题”，领导确实更喜欢他了。这时候吸引的数字是高的，可是在轨已经破了：假设“这件事没问题”不是事实。这种吸引是借来的，到问题爆出来那天，连本带利要还。遇到这种情况，听在轨的，不听吸引的。

另一种是效率很高，吸引很低。比如一个人用最快的办法把同事的活全部揽过来，一个人搞定，效率极高，但同事们逐渐不想跟他合作。这种效率，是在透支口碑场。遇到这种情况，要放慢，把一部分成果让出去，让别人也有参与的位置。

总的规则就一句：在轨是底线，效率是比较，吸引是方向。底线破了，别的都不用看；底线在，再比较；比较完了，朝着吸引更高的那个方向走。

◆ 七、这三把尺，不是教你做老好人

读到这里，也许有人会觉得：守在轨、守效率、守吸引，岂不是要处处吃亏？

不会，也不是。尺子不要求你退让，它只要求你的每一步，都站得住。

职场里确实有不少硬碰硬的时刻：要不要把一个不合理的任务顶回去，要不要为自己的成果争一句话，要不要拒绝一次不该接的加班。这些事，三把尺都允许你做，而且常常要求你做。

顶回去，要在轨：把理由讲清楚，把替代方案带上，不是甩一句“做不了”；争功劳，要看效率和吸引：当面说清楚自己做了什么，比背后抱怨省力气，也比暗中使绊子更让人信服；拒绝加班，要看己在轨：你的力气是真实的，说“我今晚做不了，明早九点前给您”，比硬撑着交一份粗糙的更对得起所有人。

所以在轨不等于好说话，效率不等于只顾自己，吸引不等于被人喜欢。三把尺合起来，量的是一件事：你这份预案，是不是一份经得起事后翻看的预案。事后翻开，你不用躲谁，也不用对谁隐瞒，这就是它最实在的好处。

还有一层，前面的章节已经讲过：职场是回写剧烈的地方。你今天做的每件事，都会回到你的圈子里，变成别人对你的读法，再变成别人给你的机会或冷脸。三把尺，其实是三个回写前的预检：假设对不对（在轨），力气值不值（效率），回来的会是什么（吸引）。预检做得好，回来的东西就少有意外。

这三把尺还有一个用法：回头量已经做过的事。翻出上个月你做的一件让自己不太舒服的事，比如临时甩给同事的一个活，或者一次没想清楚就答应的加班，拿三问过一遍。多数时候你会发现，不舒服并不神秘，通常是某一把尺没过：假设没核实，或者代价悄悄落在了别人身上，或者做完以后别人离你远了一点。找到是哪一把，下次就知道该在哪里提前停一下，不必等事后再难受一回。

◆ 八、一张三问自检表

最后给你一张可以随手贴在笔记本上的自检表。每写完一份预案，花三分钟，对着这三问过一遍。

三问	要问自己的	过线的样子	过不了怎么改
在轨吗	右端的假设是我验证过的吗？涉及的人，我顺着他们的真实处境想了吗？要我做的事，我真做得到吗？	能说出每个假设怎么验证；不需要对相关的人隐瞒	先花两分钟去问一个知道的人，把想当然改成问过的
效率吗	力气花在哪一维？比起别的做法，总力气是更少还是更多？代价最后由谁付？	力气花在最该动的那一维；代价由自己和预案的受益者承担	换一条起手更轻的路径；把转嫁出去的代价收回来自己算
吸引吗	做完以后，别人再跟我打交道的意愿是升还是降？我不在场的时候，有没有人会提到我的好？	至少有一个人，愿意因为这件事再和我合作	补一步：把成果让出一块给相关的人，或把没说清的事说清

用这张表有两个小提醒。

一是三分钟就够，不要把自检做成另一个大工程。表的作用是让你在行动之前停一下，而不是让你停下来不行动。

二是别替别人填。这张表只用来量自己的预案，不要拿去量同事的、领导的。你一旦开始用它给别人打分，它就从一把尺变成了一根棍子，用错了地方，预案还没做，关系先坏了。

> **带走的话**
>
> 写完预案先问三句：假设落地了吗，力气花对地方了吗，做完人更近还是更远？不在轨的聪明，越快越危险。不算计的多一点，累积起来就是位置。

小账

用了：三方程的右端检验（在轨）、六路径的力气比较（效率）、E=F(D,S) 的回写（吸引）。

小预言：假如一份预案三问全过，却在半年内让相关的人普遍不愿再与你合作，这一章“三把尺能预判预案好坏”的主张就错了。

第 30 章

算计赢的是一次，口碑输的是一生

> 这一章的问题：抢个功劳、推个责任、站对一次队，明明当场就占了便宜，为什么过几年回头看，吃亏的往往是自己？

◆ 一、一场开得很顺利的季度会

这是一个构想的场景。

冯骁，33岁，合肥一家建材公司的销售，做了七年。那年第三季度，公司要拿下一家连锁装修公司的年度供货单，方案是同组的新人小满做的：她花了两个周末，把对方二十几个门店的用料习惯一家一家打电话问出来，做成一张表，再按这张表算出了一套报价。冯骁做的事情是带她去见客户，最后在合同上签了字。

季度总结会上，销售总监问：“这单是怎么拿下来的？”

冯骁停了一秒钟。那一秒钟里他想的是：小满刚来八个月，说了也没什么人记得；我是组里的老人，这单记在我名下，年底的评级就稳了。他说：“主要是我们前期把对方门店的用料摸得比较透，我带着做了一套方案。”

“我们”两个字他说得很轻，“我带着做”四个字他说得很稳。总监点点头，说：“不错，这个思路可以推广。”小满坐在最后一排，低头在本子上画着什么，没有抬头。

会开得很顺利。冯骁的季度奖金多了一档，年底评级拿了B+。那天晚上他还请组里吃了顿烧烤，小满也去了，吃得很安静，一直在给别人倒茶。

这个故事我们先放在这里。冯骁这一晚赢了没有？按当天的账，赢了。按一生的账，要等一年、三年、七年之后才能翻到那一页。这一章要做的事，就是把那一页提前翻给你看。

◆ 二、账本不在你手里

先说一件大家都知道、却很少认真算过的事：你在职场里做的每一件事，都有人在看，而且看的人会记。

菜市场里卖菜的摊主都懂这个道理。一个摊主秤上少给了二两，买菜的人当时多半看不出来，这一次他赢了二两的钱。可是菜市场是一个固定的地方，那位大妈明天还要来，后天还要来，她还要告诉住在同一栋楼里的另外三位大妈。一个摊主要靠少二两挣出一家人的生活，他得每天换一批新的顾客。菜市场里做不到，所以菜市场里的秤大体是准的。

职场就是一个比菜市场还小的菜市场。你的同事、领导、客户、隔壁部门管审批的人，一共也就几十个人，他们不但天天来，而且彼此说话。

把这件事换成本书的话来讲：你在职场里每一个动作，是你的做法（D，你做事的次序和动作）；这些做法一件一件摆出来，别人眼里就有了你的样子（S，你显露出来的样子、本事、位置）；而你所处的圈子（E，你的圈子、环境、关系网）里，最要紧的一块，是别人对你的口碑。口碑就是圈子里那张看不见的账本，上面一笔一笔记着：这个人遇事靠不靠得住，做出来的东西是不是他自己的，出了事他是顶上来还是躲开。

这本账本不在你手里，是别人在记。这一点是理解整章的关键。你可以决定自己做什么，不能决定别人怎么记。更要紧的是，这本账本一旦记下去，还会回过头来改写你：谁愿意带你进项目，谁愿意把难做的活分给你，谁在你不在的会议上替你说一句话，谁在你不在的会议上沉默，都由这本账本决定。这就是第3章《回写剧烈：你的做法、处境、样子互相改写》里讲过的那件事，落在口碑这一块上：做法写进圈子，圈子再写回做法。

这里有个常被忽略的不对称。算计的收益，是当场到手的，看得见、点得清，比如一档奖金、一个评级、一次免责。算计的成本，是慢慢到账的，分摊在很多个你没在场的时刻里，看不见、点不清。人天生偏爱点得清的账，所以会反复选错。这一章不是教你“要做好人”，而是请你把后一半账也点一遍。

◆ 三、抢功劳：赢了一笔，亏了三笔

回到冯骁。

他当晚赢的是一笔：奖金多一档，评级高半格。我们看看他后来亏掉的三笔。

第一笔，是小满。小满当然没有当场翻脸，她是个二十三岁刚入职的姑娘，在会上低着头画本子。可是她回去想了一整个晚上。她想的不是冯骁坏，她想的是：原来在这个组里，做出东西来是没有用的，重要的是谁在会上说。第二天起，她还是准时上班，表格还是做，只是再也不做那两个周末的活了。她把“做得好”和“说得好”分开了。后来组里有一个新单子需要有人去打一圈电话，冯骁问她：“你上次那个办法再来一遍？”小满笑着说：“那个办法啊，我忘了。”

注意，小满没有任何一句话在骂他，也没有向谁告状。她只是把力气收回去了。这是抢功劳最典型的回写：被抢的人不吵不闹，只是不再给你好东西。冯骁的下一个单子，自己从头做，成本比上一次高得多。

第二笔，是旁观者。那天烧烤桌上有七个人，其中三个知道方案是谁做的。他们没有一个人当场说什么，因为当场说，等于当众拆领导的台，没有人愿意做这件事。但是三个人心里有了一行小字：冯骁说“我们”的时候，要看看“我们”里有没有我。这行小字日后在每一次分工的时候起作用：有一次组里接了个紧急的活，要几个人通宵赶一份标书，冯骁想拉人，被问到的人个个有事。他后来觉得是大家不齐心，其实大家只是把那行小字拿出来看了一眼。

第三笔，是最大的一笔，在总监那里。总监相信了冯骁的话，还说“这个思路可以推广”。推广要冯骁来讲。冯骁讲不出来，因为那个思路里最细的部分，是小满一个门店一个门店问出来的，他只知道结论，不知道为什么。总监让他在销售例

会上讲一次，他讲得磕磕巴巴，被一位老销售追问了两句就答不上来。总监当时没说什么，但从那以后，凡是需要“讲清楚一套办法”的事，他都不再先找冯骁。抢来的功劳，只带走了功劳的名字，没带走功劳里的本事，等于把别人的衣服穿在身上，被问到袖子里有什么的时候，露了馅。

三笔加起来：下一次别人不愿再给你好东西；平时别人不愿跟你站在同一边；你想让上面相信你的时候，上面信的是你做过的事，而你做过的事是别人的。

再往后七年的账更长，这里不再展开。有一点要说清楚：这些亏损没有一笔是别人“报复”的结果。没有人去算计冯骁，没有人在背后做了什么手脚。亏损全是自然长出来的，像一个人经年累月不吃早饭，胃自己出了毛病，并不是谁在害他。这就是回写的性质：不是谁惩罚你，而是你写进圈子里的东西，圈子照单全收，再原样还给你。

如果你不是冯骁，而是小满，或者你是那三个旁观者之一，你读到这里，心里大概有一个问题：那怎么办，难道眼睁睁看着功劳被拿走？这个问题放到本章后半部分回答。先把另外两种算计的账看完。

◆ 四、甩锅：当场轻了，往后重了

这是另一个构想的场景。

闵悦，28岁，青岛一家外贸公司的跟单员。有一批货的包装箱，因为尺寸标错了，在装柜前一天被码头退了回来，要返工，赔了一笔钱。尺寸是她从客户的邮件里抄下来的，但客户的邮件里其实写了两个版本，一个旧一个新，她抄了旧的。更要命的是，业务经理在发给她的内部邮件里只说了“按客户要求”，没有写具体是哪一版。

事情出来的当天，老板拉了一个小会，问：“谁看的尺寸？”

闵悦的第一反应是，业务经理没有写清楚。她说：“经理发给我的指令里没有写具体版本，我是按他给的邮件照抄的。”这句话每个字都是真的。她没有撒谎，她只是在那个瞬间，把一件双方都有份的事，调整成了一件主要是对方的事。

会上业务经理的脸色变了，没有说话。老板说：“下次发指令，写清楚版本。”事情看起来就过去了。闵悦当场轻了一大截，赔的钱没有记到她名下。

接下来的账。

第一，业务经理。他其实在发指令的时候就有疏漏，被点出来，他心里不是没数。可是被一个下级当着老板的面点出来，那是另外一回事。从那以后，他发给闵悦的指令，每一份都写得巨细无遗，还抄送老板。看上去更规范了，其实是在她身上砌了一道墙：他不再口头信任她，也不再把需要灵活处理的活交给她。跟单员的好处是能在业务经理的口头一句话里把事办了，现在她的每个动作都要等书面指令。

第二，同组的另一位跟单员小滕。他观察到的是：闵悦出事的时候，第一件事是撇清。他并不觉得闵悦做得不对，每个人都有自保的本能。但是他记下的一件事是：如果有一天他和闵悦共同经手的事出了问题，闵悦也会先撇清。于是他和闵悦合作的时候，每一个环节都留了底，改成了“你发我，我回你，都存档”的方式。双方的效率都降了下来。这种降，没有人会算在甩锅头上，只会觉得“这个组沟通成本怎么这么高”。

第三，闵悦自己。甩锅有一个很隐蔽的后果：她那一次没有认真看过那封有两个版本的客户邮件，到底在哪一步抄错的。因为当场的注意力全用在撇清上了，没有用在复盘上。过了半年，另一批货里，她又在版本上栽了一次。这时候再没有一个可以指的业务经理，她自己赔进去了。

请注意这里的账是怎么算的：甩锅在当下是真的有效，责任确实轻了。但是它换掉的是三样东西：别人对你的放手，别人对你的信任，以及你自己看清错误的机会。这三样东西，才是你在职场里长本事的本钱。

这里我必须把话说清楚，免得读者误会。有一种情况不叫甩锅：事情就是别人的责任，你如实说出来。如实说和甩锅的差别，不在于责任落在谁身上，而在于说话的时候你有没有同时说出自己那一份。闵悦如果当时说的是：“尺寸是我抄的，抄的时候我没有核对客户的新旧版本，这是我的疏漏；另外指令里没有标明版本，

下次我会让经理写清楚。”这句话比她那句话长，也更难说出口。可是它的账是另外一套：业务经理会觉得她可靠，老板会知道问题出在两处，小滕会知道和她共事有了错能一起商量。

◆ 五、站队：押中了一次，押错了一辈子

第三种算计，叫站队。

构想的场景：岳蓉，38岁，石家庄一家医院的药师，在药剂科做了十三年。科里有两位副主任，一位管调剂，一位管药库，都在争那个即将空出来的主任位置。两个人从来没有当面吵过，但整个科室都知道谁是谁的人。

岳蓉起初不站队。她的工作是审核处方，每天埋头做事，跟谁都客客气气。后来有一次，管调剂的副主任私下问她：“岳老师，你怎么看这个事？”她想了想，意识到这是一个选择，不表态，会被认为是不信任。她表了态，站到了管调剂的那一边。过了几个月，管调剂的那位果然当上了主任。岳蓉很快被提拔成了调剂组组长，工资涨了一级。

站队这一次押中了。

站队的账有几个特点，跟前两种不一样，值得单独说一说。

第一，站队的收益是明的，成本是暗的，并且成本是连续的。押中了一次，只是拿到了入场券。从那以后，你就成了“某某的人”。这个标签有一个很怪的性质：它既是你的靠山，也是你的天花板。别的人在你面前说话要防着一点，另一个阵营的人永远把你当成对方的棋子。你的口碑里不再有“岳蓉做事靠谱”这一条，变成了“岳蓉是谁的人”。

第二，站队押的是别人的前途，不是你自己的。管调剂的主任三年后因为一次岗位调整离开了科室，新来的主任是外面调来的，谁也不是谁的人。这位新主任对岳蓉的第一印象，来自别人对她的介绍：“那是前任的人。”岳蓉当年为了站队而

放弃的那几条路，没有一条回得来。比如，她曾经有机会参与医院另一个跨科室的用药审核小组，那个小组靠的是技术口碑。她当年没去，因为管药库的副主任是小组的牵头人，去了就等于靠近了对面。

第三，站队的人会慢慢失去一种能力：直接对事发表意见。你站在某个阵营里，你说的每一句话，别人都会先听“这是谁的意思”，然后才听“这句话对不对”。岳蓉后来发现，自己明明看到了处方审核流程里的一个漏洞，提出来的时候，管药库那边的人下意识地觉得她在挑刺。一个本来凭技术说话的人，被迫靠立场说话。

我要强调一个区别：和某位领导、某群同事走得近，是正常的，每个人都有投缘的人，有可以学到东西的人，有愿意带你的人。这不是站队。站队的本质，是把“对不对”换成了“谁的人”，用你的判断去换一个归属。前者是你的圈子在长，后者是你的圈子在缩。

岳蓉的故事没有悲剧收场。她后来在新主任手下，用了两年时间慢慢把“对事不对人”做成了自己的样子，才把那个标签洗淡。这两年，她的代价是实实在在的。如果当年她没有站队，大概也会有别的代价，不站队也不是没有风险。这里要说的只是一件事：站队的账不能只算押中的那一次，要把押中之后的每一年都算进去。

◆ 六、三种算计，同一张账

把三个故事放在一起看，冯骁、闵悦、岳蓉做的事不同，但账的结构完全一样。

当场到手的，是一份实实在在的好处：奖金，免责，晋升。看得见，点得清。

慢慢付出的，是三样东西：别人愿意给你的东西变少了；别人愿意和你站在一起的意愿变薄了；你自己对事情的判断力和长本事的机会被占用了。

这三样付出，都是通过口碑这块圈子（E）回写的。第一样回写到你的机会，第二样回写到你的人缘，第三样回写到你的本事。到最后，你的做法（D）变窄了，你的样子（S）变小了。

用三方程的话说，E=F(D,S)：圈子是你的做法和你显露出来的样子的函数。你每一次的算计，是在这个函数的右端放进了一个“取巧”的D，函数的左端不会给你一个“干净”的E。它会诚实地给你一个与取巧相配的E：一个对你防着三分、不肯放手、不肯一起干难事的圈子。

这里有一个对每个人都很重要的提醒：回写的账是有延迟的，而且延迟的长短取决于你所在圈子的大小和固定程度。圈子越固定、越小，越快到账；圈子越流动、越大，到账越慢，但也不是不到账。有人会说：我换公司就行了，换了就没人知道我的口碑了。这个想法有一半是对的，一半是错的。对的那一半是：新公司的人确实不知道你过去的事。错的那一半是：你的做法没有换。一个靠抢功劳起家的人，到了新的圈子，多半会照旧，因为他的D已经长成了习惯。同样的账，换个地方重新记一遍。还有一点：同一个行业里，圈子比你想象的小。换了公司，也可能有人认识你以前的同事。

这里不是说所有人都会得到报应，世界上有逍遥一生的算计者，这是可能的。我们不是在讲因果报应，我们讲的是一个可以检验的结构：回写发生在口碑场里，口碑场里的账本是别人记的，你的算计赢得的是当场，输掉的是后续每一次需要别人愿意的时刻。

◆ 七、不抢、不甩、不站，那该怎么办

读到这里，很多人心里会有一个反问：话是这么说，可职场里确实有人抢，有人甩，有人站队，我一个人不做，岂不是白白吃亏？

这个问题问得对，不能用一句“做人要厚道”打发。我们认真算一算，用预案的办法。

先看冯骁那件事，换一个人来演。假设你是小满，你是被抢的那个。你的预案是什么？

先用 What If，也就是给方程右端一个假设，写左端的几种可能。假设有一天你的方案被别人在会上说成了他的，左端你会显露成什么样（S）？你可能显露成一个“忍气吞声的新人”，也可能显露成一个“做事认真、不争功”的人。你的圈子（E）会是什么反应？取决于你有没有提前让圈子知道你做了什么。

所以预案的第一条，不是“争”，而是“让圈子提前知道”。具体到小满，她完全可以在做这张表的时候，顺手发一封邮件给总监，抄送冯骁，说：“总监好，我这两周在整理连锁客户各门店的用料习惯，做了一张表，初步想法如下，请冯哥帮我看看方向对不对。”这封邮件没有任何攻击性，没有绕开冯骁，有头有尾，写明了日期。它像一个小小的存档，在圈子里先发生了。以后会上不论冯骁怎么说，总监心里已经有这条线。

这种做法有点像“先亮样子”的小版本，不过亮的不是姿态，是一件做成的事：先把做出来的东西让圈子看见。亮，不是吹，是让做出来的事有处可查。

再往下一条，是对自己的预案。不抢别人的，也不要让自己的东西无声无息地流走。你自己做的每一件事，留下记录，带着名字和日期，在合适的时候发给该看的人。这不是心机，这是对自己劳动的基本尊重。

再看甩锅。你的预案是出事的当天就准备好两句话：“这是我这一块出的问题，原因是……”“另外一块我看到的情况是……，建议……”第一句话说的是自己的，第二句话说的是别人的，顺序不能反。这看似是吃亏，其实是整个组里最稳的位置：你是第一个把话说清楚的人，别人想甩你也不容易，因为你已经把自己那份认下来了，剩下的部分，大家只能就事论事地谈。

再看站队。你的预案是在被问到“你怎么看”的时候，只谈事，不谈人：“这个事我的看法是……，理由是……”被追问“那你站谁”的时候，可以坦白地说：“我对事不对人，哪边的方案好我支持哪边。”这句话说出来，前几次会有点尴尬，因为大家习惯了你要有一个阵营。但是三五次之后，你会成为那种两边都愿意来问意见的人。这样的位置，比任何一个阵营都稳。

这三条预案，每一条都过一遍“在轨、效率、吸引”。在轨：不违背你自己的做法底线，每一句话都是真的。效率：一封邮件，两句话，一个说法，成本很低。吸引：别人愿意跟这样的人合作。这三个问题都过得去，这条预案才算数。

再说一个现实的限度：这些做法保证不了你不吃亏。一个坏领导就是要抢你的功劳，你发了邮件也没用；一个坏组织就是要找替罪羊，你认了自己那份也没用。这些情形，不是靠嘴上的几句话能解决的，需要往第五编和第四编的办法里找，比如第23章《换领导》、第22章《裁员与降薪》和第18章《本事与处境打架，逼出新做法》。这一章要说的只是：在大多数普通的职场里，普通的人可以不用算计，也不吃大亏，因为大多数同事都在乎“这个人靠不靠得住”。

> 带走的话
>
> 算计赢的是当场那一笔，口碑记的是后面每一次别人愿不愿意。功劳别抢，但自己做的事要有处可查；锅别甩，但自己那一份要第一个认。被问到站谁的时候，站在事这一边。

小账

用到的方程：E=F(D,S)，你的圈子是你的做法与你显露的样子的函数；用到的路径：先亮样子（S→E→D）的小版本。

小预言：在人员相对固定的小团队里，一个习惯抢功劳或甩锅的人，两年之内会发现愿意主动帮他的同事变少；如果两年后他的团队里愿意主动帮他的人反而更多了，这句话就错了。

第 31 章

兵法进职场的三种误用

> 这一章的问题：“职场兵法”、“办公室谋略”那一类的书总有人买，为什么照着用的人，往往越用越累、越用越孤单？

一、一本被翻烂的书

这是一个构想的场景。

谭涛，29岁，南京一家软件公司的后端程序员，进公司第四年。那一年他被一件事弄得很不痛快：他负责的一个模块，在评审会上被隔壁组的一位同级同事当众指出了三处问题，会后项目经理把他叫去聊了十分钟。他回到工位，一晚上没睡好。

周末他在网上买了一本讲“职场谋略”的书，封面上印着几个醒目的大字，内容是把古人的用兵道理一条一条翻译成办公室里的做法。他读得很投入，用荧光笔划了一路。他划得最多的有三句，都是大家耳熟能详的话：知己知彼，兵不厌诈，走为上。

下一周，他开始实践。

第一，他把隔壁组那位同事重新归了类：不是同事，是对手。他开始留意这个人几点来、几点走、跟谁吃饭、跟项目经理说什么话。

第二，他开始“摸情报”。午饭桌上有人随口说了一句：“听说下个季度要合并两个组。”他立刻在心里把这句话变成了一条消息，开始盘算合并以后谁会是头。他还故意在另一位同事面前说：“我最近想看看外面的机会。”想看看对方怎么反应。

第三，他在一次小的冲突之后，没等事情说清楚，就把手上最烫手的一块活儿悄悄转给了别人，自己抽身到一个看上去更安全的小任务里，心里对自己说：不恋战，先走为上。

三个月后，他累极了。累不是活多，累是脑子里一直在开会：这个人是不是要害我？那句话是不是在试我？这件事会不会牵连我？他晚上睡得更差，白天更紧绷，做事的效率反而掉了。有一次项目经理在周会上说：“谭涛最近好像有点心不在焉。”

他很委屈：我明明是照着书做的，书上说的都是真的，怎么我用上去反而不灵？

这一章要回答的，就是这个问题。答案先说在前面：那三句话本身没有错，错在用它的人站的位置不对，拿着将帅的东西，在做兵的事。

◆ 二、兵法是写给将帅看的

先把一个根本的分界讲清楚，因为后面的一切都从这里来。

兵法这一类的东西，不管古今中外，它的读者都是做决策的人：手里有一支队伍，可以调动资源，可以布局别人，可以决定哪里投入、哪里放弃。这样的人，我们叫将。将的难处是胜算：在信息不全、对方也在动脑筋的局面里，怎么让自己这一方赢的可能性最大。那是战争卷的主题，是将帅的学问。

职场里的大多数人，绝大多数的时间，不是将，是兵。你有自己的岗位，有直接的上司，有一圈同事。你可以调动的，主要是你自己：你的本事、你的做法、你在圈子里的口碑。你没法调动别人，也没有权利布局别人。这是我们在第5章《兵不是将：职场预案和战场预案的根本不同》里已经讲清楚的分界。

兵的难处，不是胜算，是预案：我这个位置上，面对一堆我说了不算的变化，我自己能提前想好哪几种可能，哪几步可以先走。预案的主场是自己的圈子（E）——技能场、人脉场、口碑场——不是别人的阵地。

所以，将帅的胜算，是在别人身上做文章；兵的预案，是在自己身上做准备。这两个东西的方向是反的。把将帅的东西拿给兵用，就像把开车的方法拿去划船，每一个动作都对，船却在原地打转。

谭涛的三个动作，每一个都是把将的东西当成了兵的东西。下面一个一个地说。

◆ 三、误用一：把同事当敌人

“知己知彼”是一句很有用的话。它原本说的，是一场你输我才赢的较量：对面确实是要和你争同一个结果的另一方，所以得先弄清对面想要什么、打算怎么做。

谭涛把这句话搬到了办公室，对面站着的是谁？是隔壁组那位同事，是在评审会上指出他模块问题的人。他把这个人归成了“彼”。

先看这笔账从哪里开始算错。同事和敌人有一个根本的不同：敌人和你争的是一个只能一方得到的东西，同事和你共同拥有一个东西，叫做那个项目、那个产品、那份生意。评审会上被指出三处问题，对谭涛来说是不舒服的，可对整个项目来说，是在上线之前少了三个坑。这三个坑，如果没有人在评审会上指出来，到了线上，谭涛要在半夜被叫起来修，用户要投诉，项目经理要挨批。那位同事做的事，客观上是帮了谭涛的忙，只是帮的方式不好看。

其次，同事不可能被你“打败”。就算你把隔壁组那位真的压下去了，他明天还要坐在你斜对面，后天还要跟你的模块对接。你们的关系不是一场战斗，是一个长期合作，战斗胜了，合作也就坏了。真正的战场上，打赢了可以收兵回营，职场上打赢了，还得一起开下午三点的例会。

最后一笔，也是最重的一笔，是你自己的账。把同事当敌人，你需要不停地盯着他，猜他的动机，防着他的动作。这些盯、猜、防，全部是占用你自己注意力的事。谭涛三个月后累极了，累的就是这一笔。真正的敌人是外面的，是需要你花力气去面对的，值得你花；而一个每天和你共用一台打印机的人，你把他当敌人，是替自己雇了一个二十四小时的值班员，付工资的人是你自己。

在预案的写法里，这一类的事怎么处理？第一层，What If：假设那位同事今后还会在评审里挑你的毛病，你的左端会有几种可能？可能一，你每次都防，每次都累，你的样子（S）越来越像一个“碰不得的人”；可能二，你提前把你的模块先交给他看一遍，他挑出来的问题你先改了，会上没得说，你的样子是“做事周全的人”，而他的样子也变成了你圈子里一个有用的节点。

注意第二种可能里，谭涛没有向对方示弱，也没有变得更友好，他只做了一件事：把自己的做法（D）调了一个次序，把评审提前到私下。这是兵的办法：你动的是自己的次序，不动别人的位置。

这里需要提醒一句：把同事当成圈子里的节点，不等于什么都忍。有的人确实会使坏，会背后捅刀。那种人，你的预案里要有对应的一条：保留记录、书面确认、必要时向上说明。但是这一条是例外，不是默认。把“例外”当成“默认”，把每个同事都先预设为那种人，是误用的核心。一百个同事里，真正使坏的人很少，你为这很少的人，把另外的九十几个人都推远，这笔账算不过来。

◆ 四、误用二：把试探当情报

“兵不厌诈”这四个字，职场里用得最多，也误解得最深。

先看它原本用在什么地方。那是一场对面真是对手的较量，想知道对方虚实，就先放出一个动作，看对方怎么反应，这叫试探；试探来的反应，还要经过几方面的核对，才算可以用的情报。这里面有一个环节不能少：核对。一个反应，不等于一件事实。

职场里，这件事的变形有两种。

第一种是别人对你的试探，你当成了情报。这是一个构想的场景。季雯，26岁，西安一家连锁健身房总部的前台接待，入职一年半。有一天午饭，隔壁部门的一位同事，随口说了一句：“你们部门是不是要合并了？我听说好像要和前厅合在一起。”季雯吃了一惊，她没听说过。她的第一个反应是：这是一条消息，而且说得很具体。

接下来三个星期，她开始往坏处想：合并了，我会不会被裁？她开始私下打听，开始更新简历，开始对手头的一些长线工作不再上心。她甚至在一次例会上，忍不住问了主管一句：“听说我们要合并？”主管愣了一下，说：“谁说的？没有这回事。”

后来季雯才慢慢弄明白，那位同事说那句话，只是想看看她会不会知道点什么。那位同事自己的部门有些传言，她想借季雯验证一下。季雯当时的表情，已经是答案了。

季雯的错，不在于她紧张，而在于她把一句话的“出现”，当成了这句话的“真”。一句风声，在你耳朵里出现，只能说明有人在说，不能说明有这件事。尤其是那些带着试探意味的话：“听说……”“你知不知道……”“你觉得……”，它们的作用本来就是引你开口，不是告诉你什么。

在预案的写法里，风声的位置很清楚：风声是方程右端的一个假设，不是左端的一个结果。季雯收到“可能合并”这句话，正确的动作是在心里写一行：What If，如果合并，我这个岗位会显露成什么样，圈子会变成什么样，我现在需要提前准备什么？这是预案。她错在把这一行写成了“合并了”，然后照着已经发生的事去行动。

预案和计划不同，预案里每一个假设都是待验证的。验证怎么做？不要靠打听，打听又是一次试探。靠的是那些正式的渠道和可以核实的事：主管在例会上的口径，公司公告，工作安排里的变化。在这些东西出现之前，你的行动应该是“不吃亏的小动作”，比如把自己手头的工作整理成可以交接的样子，把自己的技能梳理一遍。这些动作不管合并不合并，都是对的。这叫预案里的无悔动作。

第二种是你自己去试探别人。谭涛在同事面前说“我最近想看看外面的机会”，就是这一种。他想看看对方的反应，从反应里读出对方的态度。

这里的账，要算两层。其一，他读出来的东西可靠吗？对方听到这句话，可能微微一愣，可能说“别呀”，可能没反应。每一种反应都有十种解释，他以为读到了信息，其实读到的是自己的猜测。其二，对方听到之后，会怎么做？这句话在办公室里是不会停下来的，一个星期以内，项目经理就可能听到“谭涛在看机会”。这时候，被你随口试探过的人，已经成了你那句话的传播者。你放出去的试探，是收不回来的，它进入了圈子，圈子会把它回写成你的样子：一个“随时可能走的人”。

“兵不厌诈”放在一场一锤子买卖的较量里，试探不会留下后遗症，因为对面的人以后与你再无来往。职场里的试探，对象是以后天天要碰面的人，每一次试探都在他的口碑账本上留下一行：这个人爱试我。

所以，在职场里，试探要换成直接的问法。想知道部门会不会变，直接问主管：“最近听到一些说法，我想确认一下，会不会影响我手上的工作？”想让别人知道自己有别的选择，不要用暗示，要用事实：该谈的时候谈，不该谈的时候不谈。直接，在将帅的世界里是奢侈品，在兵的世界里是最便宜的东西。

◆ 五、误用三：把脱身当胜利

“走为上”，是三句里最容易被误用，也最难觉察的一句。

说它难觉察，是因为离开本身有时候确实是对的。第26章《跳槽与回流》里会专门讲：什么时候该走，怎么走。离开是预案里的一条正当路径，没有任何问题。

误用在于，把“脱身”本身当成了“胜利”。

构想的场景：谷然，30岁，厦门一家设计公司的平面设计师。五年里，她换了三份工作。每一次离开，她给朋友的说法都差不多：“那个领导太难搞了”、“那个团队不专业”、“我看透了，早点走早好”。每一次，她走得都很干净，没有吵架，没有撕破脸，甚至离职那天还请同事喝了奶茶。她觉得自己是个聪明人，知道什么时候该抽身。

可是第三份工作做到第十个月，她又遇到了同样的事：一位客户总在最后一刻改方案，而她的组长不愿意替她挡。她又开始想走。这一次，她的一位前同事在微信里问她：“你怎么又要走？你每家公司的毛病怎么都一样？”

谷然愣了一下。

她把这个问题认真想了一遍。三家公司，三个组长，三批客户，当然不一样。但是她遇到的那件事——客户最后一刻改方案，她自己扛不住，又不知道怎么跟组长开口——是同一件事。她的离开，每一次都在这件事发生后的第二个月。她不是在逃避某一个人，她是在逃避同一个她没学会处理的局面，而每一次离开，都让她以为这个局面已经被解决了。

这就是脱身当胜利的陷阱：离开之后，那个让你难受的局面不见了，你有一种“赢了”的感觉。可是那个局面里属于你的那一半——你面对压力的做法（D）——没有变，它跟着你到了下一个圈子。下一个圈子里，同样的局面再一次出现，因为它从来不是一个圈子的特产，是你的做法和任何圈子碰在一起都会长出来的东西。

用三方程来读：S=F(D,E)，你显露出来的样子，由你的做法和你的圈子一起决定。谷然每一次只换E，不换D，得到的S，自然是大同小异的。她的聪明，用在了换E上，却没有用在改D上。

还有一笔隐蔽的账：每一次“干净的离开”，都意味着你放弃了把那个局面处理完的机会。处理完一个难局面，你的本事（S）里会多一样东西：你知道怎样跟一个不愿意挡事的组长说话，你知道怎样跟反复改稿的客户划边界。这些本事，是留在难局面里的，不是留在容易的局面里的。你每一次抽身，都把它们留在了原地。

我要把话说得公道一些：不是所有的离开都是脱身。判断的办法很简单，问自己两个问题。第一，我离开的时候，把这件事里属于我的那一半，想清楚了吗？第二，我下一个圈子里，会不会遇到同样的局面？如果第二个问题的答案是“会”，而第一个问题的答案是“没想清楚”，那么这次离开就是脱身，不是路径。

在预案里，离开应该有自己的位置，写在 Plan C 的位置上，是备用，不是首选。Plan A 和 Plan B 先写：如果我留下来，同一个局面，我的做法可以怎么改？第一条小改动，是什么？谷然的小改动可以非常具体：下次客户改方案，在改之前先发一条消息给组长：“客户提出了新的修改，会影响交付时间，我想先和您确认一下优先级。”这条消息，她以前从来没有发过。发了，不一定有用，但她至少知道了这条路通不通。通了，她在这家公司里长出了一个新的本事；不通，她离开的时候就是带着清楚的答案走的。后者，才叫路径，前者那种不叫。

◆ 六、三个误用，怎么互相喂养

这三个误用不是各过各的，它们会互相喂养，转成一个圈。

先是把同事当敌人，于是看谁都有点可疑。看谁都可疑，就忍不住去试探：这个人是不是站在我这边？试探来的反应，大多含糊，含糊的东西落在一颗已经起了疑心的脑子里，几乎总是被读成坏消息，于是敌人的数量又多了一个。敌人多了，日子难过，最后只剩下一个出口：走。走了之后，因为没有想清楚自己那一半，到了新的地方，又从第一步开始。

谭涛的三个月，就是这个圈转了一圈。好在他是一个会回头的人。他在项目经理说出那句“心不在焉”之后，找了一个周末，把三个月里自己每一个动作写了下来，写到第四页的时候，他自己笑了：整整四页，写的全是别人在想什么，没有一行写他自己要做什么。

这样的圈，起点往往是一次很小的不舒服，比如一次评审会。真正要紧的，是在起点上停一下，问自己：这件事里，我能动的是什么？答案几乎永远是自己的次序，自己的动作，自己手里那一块。想明白这一点，圈子就转不起来。

◆ 七、兵的预案是什么样的

把三个误用放在一起，我们看到它们有一个共同的毛病：都是把手伸向别人。把同事归类，是在布局别人；把试探当情报，是在读别人；把脱身当胜利，是在躲开别人。每一个动作的对象，都是别人。

兵的预案反过来，每一个动作的对象，都是自己。

对第一个误用，兵的预案是：同事是我圈子里的节点，我能动的是我自己的次序。评审之前，先私下过一遍。

对第二个误用，兵的预案是：风声是假设，不是事实。我能动的是自己的无悔动作。合并不合并，我的手头工作都先整理成可交接的样子。

对第三个误用，兵的预案是：离开是路径之一，不是胜利。我先把属于我的那一半想清楚，再决定走不走。

你会发现，这三条预案都很朴素，甚至有点不起眼。没有一条会让你一夜之间“赢”。这正是兵和将的区别：将的胜算，是一场有输赢的局；兵的预案，是一种长期的、不赢也不输的状态，叫做在轨。你按自己的节奏，在圈子里一天一天做下去，做法在长，样子在长，圈子里的人对你的了解在长。

用“在轨、效率、吸引”三问，过一遍谭涛的新写法。在轨：他每一个动作都和他想成为的样子（一个周全的程序员）一致。效率：评审前私下过一遍，十分钟，省了会上的难堪，也省了会后的一晚上失眠。吸引：隔壁组那位同事，今后更愿意找他商量了。

回头看谭涛买的那本书，书不是错的。书里的每一句话，放在它原来的地方，都有道理。可是读书的人要先问一句：这句话是对谁说的？是对手里有队伍的人说的，还是对只有自己的人说的？是在一场有输赢的局里说的，还是在一个要长期合作的圈子里说的？问清楚了，大多数的句子就知道该放在哪里了。

还有一个小小的补充，关于“战争卷”和本书的分界，免得读者以为这里有什么冲突。战争卷讲的是将帅的胜算，面对的是对手、信息不全、局面一次定输赢。本书讲的是兵的预案，面对的是天天碰面的同事、慢慢变化的圈子、一年一年累积的口碑。同一个人，可能今天是兵，明天做了小组长，成了半个将，那时候你再回头翻战争卷，会有另外一种读法。这是后话。眼下，我们大多数的人，要做的是兵的功课。

> **带走的话**
>
> 同事是你圈子里的人，不是对面的人，你能动的是你自己的次序。风声是假设，写进预案的右端，不要写进左端当事实。离开可以是一条路，不要把它当成赢；先把属于自己的那一半想清楚。

小账

用到的方程：E=F(D,S)与S=F(D,E)；本章没有单独用某条三原理。

小预言：一个把同事当对手、靠打听和试探过日子的人，半年之内，主管和同事会觉得他“心不在焉”或“难合作”；如果他照常这样做，半年后评价反而更好，这句话就错了。

第 七 编

最深的预案——从岗位上的人到有工厂的人

编 序

这一编共四章，是全书最深的一步。第32章讲我经济里的饭碗，用护士、厨师、骑手的例子，说明卖时间和生产“我”的区别，起点只是把今天做对的一件小事写下来；第33章讲你的思想和知识工厂，一张预案卡是一粒种子，攒成册、拿出去给人用，才算出货；第34章讲人与 AI 复合体，怎样把三套工具交给智能体当参谋，又不被它带偏；第35章讲先发生、后使用、再验证和修改，说明什么样的知识才靠得住，以及复合体之间怎样互相定价。第33章还提醒小工厂有四种常见的夭折，有工厂不等于要辞职；第34章给出验证参谋的话的三道关。

这一编主要落实两条命题。一条是：最深的预案，是从岗位上的人变成有自己思想和知识工厂的人，饭碗由我经济重新定义。另一条是：未来的知识不是总结过去、指导未来，而是先发生，后使用，再验证和修改。

第六编留下的是预案守住了尺子之后，它最终为了什么。这一编的回答是为了你自己的工厂，也是全书的最后一编，读完之后，只剩结语带你回到前言里的三个人。

第 32 章

我经济里的饭碗：生产“我”

> 这一章的问题：我既不想创业，也不想当网红，只想把现在这份工作做稳，可是我听说未来的饭碗要靠“生产我”，这话落到一个普通上班的人身上，到底是什么意思？

◆ 一、夜班交接本上的小字

这是一个构想的场景。

鲁慧，36岁，济南一家三甲医院内科病房的护士，上了十四年班，其中夜班占了一大半。她有一个习惯，别人都知道，却没有人当回事：每个夜班结束之前，除了交班的正式记录，她还会在一个自己买的小硬壳本子上，用铅笔写几行字。写什么？比如：“交班前最后一小时，家属最爱来问情况，我先把今晚还要做的几件事讲给他们听，他们就不追着问了。”“12床阿姨怕黑，夜里查房别开顶灯，开床头小灯，她睡得踏实。”“药一到点就催的家属，先给个具体时间，比如『四点十分给到』，比说『马上』管用。”

这个本子，她用了六年，换了四本。

有一天夜班，来了一位实习护士，二十出头，小姑娘叫小程，被一位家属连着追问催药，三次都没接住。鲁慧走过去，说了一句：“四点十分给到。”家属点点头，不再追问。小程眼睛瞪得很大，问：“鲁老师，你怎么知道这样说管用？”

鲁慧随口说：“我本子上写着呢。”

小程说：“我能拍一下吗？”

鲁慧愣了一下。她把本子递过去，看着小程一页一页地拍。拍到某一页的时候，小程抬头问：“鲁老师，这个『不开顶灯』的做法，是你自己想出来的吗？”

“是啊。”

“那你怎么不写下来给大家看看？”

鲁慧笑了笑，说：“这有什么好写的，就是我自己的习惯。”

那天夜里回家的路上，她在公交车上想了一路。她想的不是小程的话，是自己说的那句“就是我自己的习惯”。六年的习惯，四本小本子，几百条做法，每一条都是她在床边试出来的，试对了留下，试错了划掉。这些东西，如果有一天她不干护士了，或者她被调去别的科室，或者她哪天病了，这些东西就跟着她一起消失。而小程拍走的那几页，现在也不是“鲁慧的”，是“小程手机里的一张图”。

鲁慧第一次意识到一件事：她每天在做的，是卖时间。可是她在时间里同时做出了另外一样东西，这样东西她一直没有当成东西。

◆ 二、卖时间，和卖“我”

我们先把这个区别说清楚，不用任何大词。

多数人的饭碗，是卖时间。你每天上八个小时的班，公司按月付你工资，工资大致等于你的时间乘以一个单价。这种饭碗有它的好处：稳定、简单、不需要你操心别的。但有一个特点：你的价值，只在你“在”的时候存在。你不在，价值就停。你请了一周假，你这一周的价值就是零；你被换成另一个人，你的价值就转给了新来的人，你什么也带不走。

这个区别，第4章《我们经济的饭碗与我经济的饭碗》有专门的讲法，这里只用鲁慧的小本子来落地。

另一种饭碗，叫卖“我”。这里的“我”，不是说你这个人，而是说：你做事的办法和你想事的办法，整理成一个别人拿得走、认得出是你的东西。这样东西，我们叫它“理念的我”。听上去有点绕，换成一句最白的话：你的做法和想法，被写成了、做成了、讲成了别人可以直接拿去用的样子，而且用的人知道这是你的。

食堂里的厨师和自己开店的厨师，就是这个区别的例子。食堂的师傅每天炒两百份菜，月底拿工资。他炒得再好，他离开那一天，食堂的菜单并没有留下他的影子。自己开店的厨师，同样每天炒菜，但他的菜单是他的，他的味道是他的，人们来是奔着“他的味道”来的。他卖的不只是时间，是他的这个人在菜里的显露。

当然，我们绝大多数人并不是要去开店。关键是，你不必离开现在的饭碗，也可以开始生产“理念的我”。鲁慧的小本子，就是一个起点：它是在她的班里做出来的，是她的做法，只是还没有被整理成别人能用的样子。

为什么说这是未来的饭碗？因为有一件事正在变得越来越清楚：只靠“做”的东西，越来越容易被替代。能被写成规则的操作，AI 和别的同事都能学。真正难被替代的，是“为什么这样做”、“遇到这种情况要怎么调”、“什么情况下反而不能这样做”这一类的东西。这类东西，只有在真实的床边、灶边、路边做过无数次的人，才有。

而且，这类东西有一个特点：用的人越多，它越准。别人拿去用，发现有一条不对，来问你，你改一版，它就更好。这就是本书反复讲的那个次序：先发生，后使用，再验证和修改。“理念的我”不是一次写成的，是在被使用的过程中长出来的。

◆ 三、护士：把习惯写成别人拿得走的东西

回到鲁慧。

她没有马上做什么大事。她做的第一件事很小：把本子里关于“怎么跟病人和家属说话”的三十几条整理了一下，发现可以分成几类，老人、小孩、着急的家属、怕黑的、爱追问的。每类里有三五条。她用手机备忘录打出来，大约一千字。

整理的过程中，她遇到了第一个难题：很多条，她写下来是“先给个具体时间”，可是她自己都说不清为什么这样说管用，什么时候反而不该这样说。这时她才明白，“习惯”和“可以拿给别人的做法”是两回事。习惯是你知道怎么做，做法是你能说出为什么这样做、什么条件下这样做、什么条件下不能这样做。

于是她开始补充。每一条后面加两行：为什么，什么时候不适用。比如“先给个具体时间：家属催药，多半是怕被忘了，一个具体时间让他心里有数；药若真要晚到，先说原因，别硬给时间”。这个过程花了她两周的下班时间。她发现了自己的一个盲点：有两条，她写到“为什么”的时候，发现自己一直以来的解释是错的，不是做法错，是理由错。她去问了科里的一位老护士长，护士长告诉了她正确的说法。

这是整理的第一个好处：写下来的过程，也是自己把做法弄清楚的过程。你的S，也就是你显露出来的本事，在整理中变得更扎实了。

然后她把这份一千字，发给了科里的几个年轻同事，说：“我随手整理的，你们看看有没有用。”没有大张旗鼓，也没有开会。

三个星期以后，发生了三件事。第一，小程发来了一条消息：“鲁老师，第七条我用了，家属点头了。第十一条我用了，没过，家属说上回也给了时间却晚了，怎么办？”鲁慧看了看，补上一条：“上回晚了的，先认一句，再给时间。”这就是验证和修改。第二，另一个病区的护士，不知道从谁手里拿到了这份东西，问：“能不能给我们科也发一份？”第三，护士长在晨会上说：“鲁慧整理的那个，大家看看，能用的拿去用。”

注意这里的几个细节。她没有离开病房，没有升职加薪（至少当时没有），没有成为什么“专家”。她还是每个星期上那几个夜班。但是她的做法，已经从她的头脑里搬到了别人的手里。而且，别人知道这是“鲁慧的”。

后来，有一次科里要给新入职的护士做带教，护士长点名让鲁慧参与。这不是升职，是一个新的位置：被需要的位置。这个位置的特点是，它不是因为你“在”才有，而是因为你做出来的东西“在”才有。

这件事在预案里，走的是六路径里“先动手”那条路（六条路的整体走法，见第11章《六种次序：同一次调岗的六种走法》）：先做一件事（整理一份东西），做出作品，再立起样子（科里人开始认得“鲁慧的那份”），最后进圈子（被带教小组需要）。每一步都是小的，每一步都不需要先问谁的许可。

用三方程看：她的做法（D）——整理——改变了她显露的样子（S）——一个有章法的护士——这个样子再进入圈子（E），圈子里的人对她的期待变了。三个维度在一个很小的动作里全部动了起来。

◆ 四、厨师：想法比菜谱传得远

第二个构想的场景。

耿师傅，45岁，昆明一家单位食堂的厨师，做了二十一年饭。他有一点和鲁慧不同：他不爱写字。让他写东西，他会头疼。

耿师傅注意到的是另一件事：他每天给三百多个人做饭，这三百多个人吃了多少、剩了什么，他一眼就能看出来。他的食堂里有这样一个现象：同一道红烧肉，有人吃光，有人剩半碗；同一盘青菜，有人抢，有人不碰。时间长了，他心里有了一套东西，说不太清楚，但每天出菜之前，他会改自己的方子。

他的徒弟小朱，二十三岁，有一天问他：“师傅，你的菜谱能不能给我？”

耿师傅说：“菜谱有什么用，网上一搜一大把。”

小朱说：“可是你做的就是不一样。”

耿师傅想了想，说了一句话：“我做菜不是按菜谱做，是按人做。”

这句话，是耿师傅的“理念的我”的核心，但他自己当时没有意识到。

我们在这里停一下。厨师能传的东西，有两种。一种是菜谱：几克盐、几勺油、火候多少分钟。菜谱是最容易被拿走的，也是最没有“你”的，因为它是公开的，是所有人都可以做出来的。另一种是想法：为什么这道菜在这个季节要少放一点油，为什么中午的菜要比晚上咸半成，为什么对面财务科那几位爱吃辣的，红烧肉里要偷偷多放一点豆瓣。这一种东西，没有菜谱可以写，但是它才是“耿师傅的菜”和“别人的菜”的区别。

耿师傅最后做的事情很简单。他不写，他讲。每个星期五下午食堂收档之后，他花二十分钟，给小朱和另外两个年轻人讲一件事：这个星期，哪道菜剩得多，我觉得是为什么，我下个星期准备怎么改。小朱把这个讲的内容，用手机录音，回家后转成文字，整理成一张一张的小条，标题是“耿师傅这周改了什么”。

两个月下来，小朱有了三十几张。这三十几张，不是菜谱，是耿师傅想事情的方式：先看剩了什么，再想为什么，再改一个地方，再看一周。

这件事的价值，要分几层看。对小朱来说，他学到了一种看人下菜的办法，比一百个菜谱都有用。对耿师傅来说，他第一次发现自己有一套办法，能说出来，别人听得懂。他的样子（S）在自己眼里，从“一个干了二十一年的厨师”变成了“一个有办法的厨师”。对食堂的管理员来说，有一天他在检查时翻到了小朱的那些小条，问：“这是你们自己做的？”小朱说：“是师傅每周讲的。”管理员后来在安排菜单的时候，会多问耿师傅一句：“你觉得下个月怎么安排？”

耿师傅没有离开食堂。他不会开店，也不想开店。但是他在食堂这个圈子里，已经从一个“炒菜的人”，变成了一个“有想法、别人会来问”的人。

他的路径和鲁慧略有不同。鲁慧是先写（D），再让人看见（S），再被需要（E）。耿师傅是先讲（D），先在徒弟这个小圈子里被需要（E），再因为被需要而成为一个有办法的人（S）。这是六路径里的“先试水”（D→E→S）：先试着做，在一个小圈子里试，样子是最后才长出来的。同样的三个字母，不同的次序，对不同性格的人，各有各的合适处。

◆ 五、骑手：最不像“知识”的地方，也有可以积累的东西

第三个构想的场景。

祝勇，31岁，太原一个城区的外卖骑手，做了三年。他以前觉得自己的活没什么可说的：跑，送，下一单。

有一次，站点新来了一个骑手小艾，十九岁，刚来的第一周，超时率很高，站长批评了他。祝勇在休息间看见小艾一个人坐在电动车边上，满头汗。

祝勇过去说：“你哪个小区的单多？”

小艾说了几个。

祝勇说：“那几个我都跑过。你知道东边那个新小区，三号楼是不是电梯要刷卡？你要从二号楼的侧门进去，爬两层，走连廊过去。”

小艾瞪大了眼睛：“真的？”

祝勇说：“我头一个月，在那儿被扣了四单。”

这句话，是祝勇的“理念的我”的起点。他的知识，是在被扣单的痛里长出来的：哪个小区哪个门进，哪个电梯高峰期要等，哪家店出餐慢要提前去，雨天的哪几个路口地面容易积水，哪个客户爱让你送到门口，哪个客户会在楼下等。这些东西，每一条都是他用时间和扣款买来的。

他后来做了一件很小的事：用手机给小艾拍了几个小视频，每个二十几秒，讲一个小区的进法。“东边新小区三号楼，侧门，连廊。”“北街那家粉店，十一点四十之前出餐慢，提前十分钟到。”他一共录了二十几条，发到站点的群里。

站长看到了，没有说什么。第二个星期，站点开例会，站长说：“祝勇那个小视频，大家都看看。有想法的人，也可以自己录一些，发到群里。”

这件事听上去小得可笑。可是回头看，它有几个了不起的地方。

第一，它回答了一个常被问的问题：我的活很普通，有什么可积累的？祝勇的回答是，你的活里每一个“踩过的坑”，都是可以被积累的。越是看上去不像知识的地方，越没有人积累过，你的积累越有稀缺性。

第二，祝勇并没有因为发了视频就“发了财”，没有变成大 V，没有被哪家公司挖走（至少这个故事里没有）。他得到的是一些很实际的东西：站点里的新人对他有了一份信任，站长在排班和分区的时候会听他一句话，他自己对这片区域的理解被整理了一遍，反而跑得更快。小事一件，可是他的做法（D）、样子（S）、圈子（E）三者，都在这件小事里往好的方向动了一点点。

第三，也是最重要的：他在这件事情里，找到了一个“不靠体力”的价值。外卖骑手这一行，年纪大了、体力下降了，怎么办？这是祝勇以前偶尔会想、想完就压下去的问题。现在他有了一个不同的答案：我跑的这几年，在脑子里存下了一片区域的地图和规矩。有一天跑不动了，我可以做带路的人，可以做排单的人，可以做站点里的“老骑手”。这个位置，不是站长给的，是他自己一条一条攒出来的。

◆ 六、三个人的同一件事

鲁慧、耿师傅、祝勇，职业完全不同，年龄不同，性格不同。但他们做的是同一件事。

第一，他们都是在自己的饭碗里开始的。没有辞职，没有创业，没有另起炉灶。他们用的是自己每天本来就在做的事。

第二，他们都把做法变成了别人拿得走的东西：一份整理，一次次的讲，一批小视频。不要被形式迷惑，形式可以是文字、语音、视频、手把手教，关键是别人能直接用。

第三，他们都不是等“写完了”才让人用。鲁慧的第一版是一千字的粗稿，耿师傅的第一版是口头讲的，祝勇的第一版是二十几个手机视频。先发出去，被用，被问，改，再发。这就是先发生、后使用、再验证和修改。要是等到“写得完美再给人看”，这些事一件也不会发生。

第四，他们的“东西”里都有他们自己：是“鲁慧的床边说话办法”，是“耿师傅每周改什么”，是“祝勇的小区路线”。不是匿名的知识，是署了名的。署名之所以重要，不是为了虚荣，而是因为只有署了名，别人才知道“要找谁”，你的价值才能在你不在场的时候继续存在。

现在用在轨、效率、吸引三问，过一遍。

在轨：这件事和你本来的工作是不是同一个方向？鲁慧整理床边说话办法，在护理这条线上；耿师傅讲看人下菜，在厨房这条线上；祝勇讲路线，在配送这条线上。没有一个人为了“生产我”而跑到别的地方去。

效率：成本是不是你负担得起？鲁慧两周的下班时间，耿师傅每周二十分钟，祝勇用手机拍二十几个短视频。没有一件需要大笔投入。

吸引：别人是不是愿意来用？小程用了，来问了；小朱把它们存下来了；小艾看了，站长也看了。如果没有人用，就回去改。

三问都过得去，才算一份正经的预案。

◆ 七、几个常见的误会

话说到这里，要提前拦住几个误会。

第一个误会：生产“我”就是做自媒体、当网红。不是。鲁慧的整理只在科里流转，耿师傅的小条只在徒弟手里，祝勇的视频只在站点群里。它们的读者很少，可是读者很准，恰好是最需要的那几个人。圈子小，不是问题，圈子准，才是要紧的。

第二个误会：这是要大家都去创业。不是。三个人没有一个离开原来的位置。生产“我”是在饭碗里开始的，饭碗稳了，它才有根。至于以后会不会有别的发展，那是以后的预案，不是这一章的任务。

第三个误会：只有“有学问的人”才能做。鲁慧没有写过论文，耿师傅不爱写字，祝勇是个初中毕业的骑手。他们的东西都来自“做”，不是来自“读”。

第四个误会：做了一定有回报。不一定。你整理的东西，可能没有人用；你讲的话，可能没有人听。这是实话。做这件事的预案里，要有这样一条：如果三个月没有一个人来问你一句话，说明什么？可能说明方向偏了，可能说明形式不对，可能说明你的圈子里确实没有需要的人。这时候就要回到三方程里去：换一个形式，换一个读者，换一个角度。不要因为没有回应就觉得这条路不通，也不要因为一两个人叫好就觉得自己了不起。

第五个误会：这和前面几章讲的预案是两码事。不是。前面讲的是怎样应对风暴，这里讲的是怎样让自己的底盘变厚。风暴来的时候，一个有“东西”的人，和一个只有“时间”的人，站的位置不一样。裁员的名单上，一个人被替换的难度，大致看他有多少东西是留在别人手里的。这是一个比较，不是一个保证。

◆ 八、从哪里开始

最后，给一个最小的开始。如果你读到这里，想试一试，不需要任何准备，只需要一个星期。

第一天，找一个本子，或者手机里的一个备忘，写上标题：“这个星期我做对的三件事”。不要写大事，写小事：一个我今天试了有效的办法，一句我对客户说了有用的话，一个我发现的小窍门。

第二到第五天，每天加一两条，同时在每一条后面补一句：为什么有效，什么时候不灵。

第六天，把这个星期的东西看一遍，挑出一条最像“我”的。

第七天，把这一条，发给一个同事或者徒弟或者朋友，说：“我这个星期整理了一个小办法，你看看有没有用。”

然后等着，看有没有人回你。

这件事的难处，不在技术，在那个“发出去”的瞬间。很多人写着写着就停了，因为怕丢脸。这很正常。鲁慧也怕，她选的是发给几个年轻同事，因为她们不会笑话她。你也可以选一个最安全的人。

下一章，我们会把这个最小的开始，往前推一步：从“一个星期的小本子”，到“一座属于你自己的工厂”，看看它是怎么长大的，又不会变成负担。这是第33章《你的思想和知识工厂》要讲的事。

> **带走的话**
>
> 卖时间的饭碗，你不在就停；卖“我”的饭碗，你不在，做出来的东西还在。就在你现在的饭碗里，把今天做对的一件小事写下来，补一句为什么，发给一个人。先发出去，被用，被问，再改，别等写完美了再给人看。

小账

用到的方程：D=F(S,E)与S=F(D,E)；用到的路径：鲁慧一例是先动手（D→S→E），耿师傅一例是先试水（D→E→S）。

小预言：一个人把自己的做法整理成别人拿得走的小东西，持续三个月、给过至少三个同行看，如果三个月里没有一个人来问过他一句话，那么“做法能长成别人认得的‘我’”这句话，在他身上就错了。

第 33 章

你的思想和知识工厂

> 这一章的问题：我已经会写预案卡了，可一张一张的卡攒下来，到底是一堆零碎笔记，还是能变成一样真正属于我、别人也愿意拿去用的东西？

一、一个后厨里的手机备忘录

这是一个构想的场景。

伍刚，39岁，重庆一家连锁火锅店的后厨主管。周五晚上六点二十，供货商打来电话，说明天一早的牛油到不了了，货车在路上出了事，最快后天。周末是店里一周最忙的两天。

换作三年前，伍刚会骂一句，然后满头大汗地打一圈电话。这一回，他掏出手机，翻到一条叫“断供”的备忘录。那是他两年前随手记的，很短：

“假设：主力供货商断牛油。左端会怎样：锅底味道变，老客人一口就吃出来；备用货价高；有人想拿别的油凑数。先做什么：当晚给备用供货商打电话，只订两天的量；锅底只在周末前两小时用备用油试锅，不当晚全店换；同时跟前厅说明天可能晚十分钟出锅底。不做什么：不凑数，不瞒前厅。”

他照着做了。备用油到货，试锅，味道差一点，他没有硬上，而是只给点锅底的老客人多送一小碟，前厅也提前跟客人打了招呼。周日晚上，原供货商的货到了，一切恢复。

这件事本身不稀奇。稀奇的是后面。周一早上，伍刚没有把备忘录关掉，而是在“断供”下面添了三行：“这次对了什么：先订两天量，对。试锅在周末前两小时，晚了，下次放在四小时前。前厅提前打招呼，客人几乎没有抱怨，这条要写进新人手册。”

过了一年多，他的手机里这样的备忘录有四十三条，标题是“断供”、“主厨请假”、“客流突然翻倍”、“冷库跳闸”、“新人第一周就想走”、“老板要砍成本一成”。去年年底，店里新来的副厨问他：“伍师傅，你们遇到事情怎么都不慌？”他没有直接回答，先笑了一下：“我慌，只是慌过了。”副厨没听懂。他说：“你把手机拿来。”然后把那四十三条整理成一个文件发了过去，名字叫《后厨预案册》。副厨看了一晚上，第二天回来问：“这条『老板要砍成本一成』，你是怎么想到要写的？”伍刚说：“我没想到，是去年真遇上了，那次我一点准备没有，吃了大亏，回来才写的。”

这一章要讲的就是：一张预案卡怎么长成一册，一册怎么长成一部“自己的”东西，以及这件事为什么是整本书里最值得做的一件。

◆ 二、一张卡是一粒种子，不是一棵树

先说清楚，单独一张预案卡有什么用，又有什么不够。

用处很实在。你在第9章学过，一张卡把一个假设写成白纸黑字：右端是什么，左端会显露出几种可能，先做哪一步，什么情况出现说明这张卡错了。就像伍刚的“断供”，临到事前，你不用现想，翻出来就能用。这是卡的第一层价值：事到临头不慌。

但一张卡有三个不够。

第一，它只管一个风暴。“断供”管断供，管不了“冷库跳闸”。风暴一换，卡就帮不上忙，你又回到现想。

第二，它不知道别的卡存在。伍刚的“断供”里写着“不瞒前厅”，“客流突然翻倍”里也写着“不瞒前厅”，“冷库跳闸”里还是。这三张卡其实在重复同一个判断，可每张卡自己看不见，它们各自孤零零地躺着。一个判断只在某一张卡里出现一次，你只当它是个小窍门；它在十张卡里出现十次，你就该意识到，它是你的一条做事规矩。卡本身不会告诉你这个。

第三，它没有被验证过的记录。一张卡写在纸上，是假设；用过一次，才开始变成知识。伍刚周一早上添的那三行，就是把一粒种子丢进土里，看它长没长。没有这三行，“断供”永远只是一个想法。

所以，卡是种子。种子要成树，得有土、有时间、有人浇水。这个“土”，就是接下来要说的册。

◆ 三、一张卡是怎样被批改成熟的

光说“批改”有点空，把伍刚的“断供”那张卡从头看一遍，你就明白它是怎么一版一版长大的。

第一版，是他两年前写的七行。那时候他只想到三件事：价格、味道、前厅。右端是“主力供货商断牛油”，左端他只写出了锅底味道变、备用货贵、有人想凑数三种显露。这是三方程里最基础的用法：给方程右端一个假设，写出左端的几种可能（这里的“左端”，说白了就是事情会变成什么样）。

第二版，是这次周末之后改的。他补了一条左端：“老客人对味道的敏感，比我以为的低，只要提前打招呼，多数人可以接受。”这一条是他原先没有想到的，是事实教给他的。同时他把“试锅”的时间从两小时前改成四小时前。这是纯粹的小修小补，但没有这次使用，这两处他永远不会知道。

第三版，是几个月以后，他又遇上一次断供，这次是辣椒。他照着卡去做，发现有一处卡里没写：备用供货商的货到了，可备用供货商也在同一个批发市场，万一整个市场都出事呢？他于是加了一行：“备用要有两个，且不在同一个批发市场。”这一行，是卡对“风暴不止一种长相”的第一次回应。

你看，三个版本，没有一版是坐在桌前想出来的完美答案，每一版都是被一次真实的使用推着改的。这也是为什么我不建议你一上来就追求一张“写得很好的卡”。写得潦草但用了的卡，比写得漂亮但从来没用过的卡，要值钱得多。

另外有一点值得单独说：被批改最多的那几张卡，往往也是你最值得留下的。批改的次数，就是它被现实检验的次数。一张从来没被改过的卡，要么是风暴根本没来，要么是你没认真用，两种情况，它都还没有长成知识。

◆ 四、卡怎么攒成册

攒册没有什么高深方法，伍刚的做法可以直接抄。但抄的时候要抄对三个动作。

第一个动作，每次风暴过后，补两行。一行写“发生了什么”，一行写“卡对不对”。注意是补在原来的卡下面，而不是另起一篇总结。很多人做总结，是把事情讲得头头是道，讲完就放着；伍刚补的是对卡的批改：哪一句对了，哪一句晚了，哪一句压根没用上。批改比总结窄得多，也实在得多。这一步，就是前面各章反复提到的“再验证和修改”，落到了最小的单位上。

第二个动作，定期把卡摆在一起看。伍刚大约每个季度，花一个晚上，把所有卡排开。他不是在整理，是在找：哪几张卡里反复出现同一句话？哪几张卡其实是同一个风暴的不同侧面？哪些卡好久没被用过，是不是因为风暴根本不会来？

第三个动作，给归在一起的卡起名字。伍刚最后用了三种归法，你也可以试：

一种按风暴归。“货断了”、“人缺了”、“客多了”、“钱紧了”，每一类下面有若干卡。这种归法最直观，新人最容易用，因为他们遇到事情先看见的是风暴。

一种按三方程归。把卡分成“如果我的样子变了”、“如果我的做法要换”、“如果我的圈子动了”三堆（对应第6章、第7章、第8章）。这样归，你能看出自己的卡偏在哪一头。伍刚发现自己四十三张卡里，有三十多张都在写“做法要换怎么办”，只有三张在写“圈子动了怎么办”，比如万一老板把店卖了、万一连锁总部换人。他意识到，自己手里的圈子，是一块几乎没写过预案的空地。这个发现，光看一张卡永远得不到。

还有一种按“我做过的事”归，就是把每张卡对应的真实经历挂在后面。这种归法最慢，但最有价值，因为它让每张卡都有“出身”。

你不需要三种都用。我的建议是：先按风暴归，让别人看得懂；再按三方程归一遍，让自己看得清。

到了这一步，你手里已经不是零碎笔记了，而是一册。册和笔记的区别，是册里的卡互相认识。

◆ 五、册变成“自己的”专著，多出来的那一样东西

册有了，离一部专著还差什么？

我先说我对“专著”的用法，免得读者以为非得出版社出书才算。这里说的专著，是一部围绕一个中心判断、成套地回答一类问题、并且留着验证记录的东西。它可以只有三五千字，可以只是一个文档，可以永远不出版。出不出版是另一件事。

册和专著之间，差的是一个中心判断。

伍刚的四十三张卡，攒到后来，他自己有一天发现，几乎每一张卡都在说同一件事：后厨出事，最贵的不是食材，是前厅和后厨之间那一层信任。断供要先跟前厅说，客流翻倍要先跟前厅说，冷库跳闸也要先跟前厅说。他把这个判断单独写了一页，放在册子最前面，叫“后厨出事，先保信任，再保菜”。

这一页，是整册东西的轴。有了它，四十三张卡就从“四十三个窍门”变成了“一个判断在四十三种风暴里的用法”。这就是专著和笔记的分别：笔记是东西多，专著是东西围着一个轴转。

请注意这个中心判断不是伍刚坐着想出来的。它是从卡里“长”出来的：先有了卡，用了，批改了，摆在一起，才看出来。这和第2章讲的“职业规划”正好相反。规划是先从经验里总结出一个模型，再拿模型去指导未来。伍刚的做法是先发生（写卡），后使用（遇事照着做），再验证和修改（批改、归类、提炼判断）。到了第35章，我会专门讲这三步。

有了轴，专著还需要两样东西。

一样是“适用边界”。伍刚在册子里写了一页：这册东西，管的是连锁火锅这种出品标准高、前厅后厨分工细的店；放到路边小摊，有些卡要作废。写边界不是谦虚，是诚实。一部专著，如果不敢说自己在哪里失效，它就没法被别人验证。

另一样是“检验点”。伍刚给中心判断也写了一句小预言：如果我的判断对，那么凡是先跟前厅说明情况的风暴，客人投诉应当比没说的少。哪一天他发现，说了的反而投诉更多，这一句就错了，他得回来改。

轴、边界、检验点，三样齐了，它就是一部名副其实的、属于伍刚自己的预案专著。别人一眼能看出它跟别人的不一样：这是伍刚的火锅店后厨的，不是通用的，也不是谁都能抄走的。

◆ 六、怎样把“轴”从卡里找出来

中心判断是册子的轴，很多人读到这里最想问的是：它到底怎么找？我给一个很笨的办法，伍刚实际用的就是这个。

第一步，把每张卡的“先做什么”那一行单独抄出来，不看别的。四十三行摆在一起，你会发现有些词在反复出现。伍刚抄出来之后，“先跟前厅说”出现了十一次，“先订两天的量”出现了六次，“先试一小批”出现了九次。

第二步，问每个反复出现的词：它背后护着的是什么？“先跟前厅说”护的是信任；“先订两天的量”和“先试一小批”护的是别把全部押上去。两个东西，一个是信任，一个是留余地。

第三步，把其中分量最重的一个，写成一句话，并且写上它的反面。“后厨出事，先保信任，再保菜”，反面是“为了保住菜，瞒着前厅”。能写出反面，这句话才算立住了，因为一句没有反面的话，什么也没说。

这里有个容易走偏的地方：别把轴写成一句漂亮的格言。“诚信为本”、“未雨绸缪”这类话，谁都对，放在谁的册子里都一样，就没有用了。你的轴，应当窄到只有你这一行、你这类处境里才成立。窄，才能被验证；窄，才是你自己的。

如果你抽了三遍，也没抽出一个站得住的判断，不用勉强，这说明卡还不够多，或者你还没遇到足够多种类的风暴。回去继续写卡，别急着写总结。

◆ 七、工厂：原料、机器、产品

“思想和知识工厂”这个词，听着很大，落到伍刚身上，其实很小。

工厂的原料，是你自己的经历，尤其是你遭遇的、犯过的、差一点出事的那些事。注意，这里最值钱的不是你的成功，而是你的“差一点”。伍刚最厚的几张卡，都来自他自己搞砸过的夜晚。成功只告诉你一条路走得通，差一点的事告诉你边界在哪里。

工厂的机器，是你已经学会的那三套工具：三方程用来想“如果……会怎样”，六路径用来想“先做哪一步”，三原理用来想“卡住了，推力在哪”。再加上第34章要讲的、人和智能体合在一起的参谋。机器不贵，贵的是你天天开动它。

工厂的产品，是预案卡、预案册，以及从中长出来的中心判断。

还有一道工序，很多人会漏掉，叫“出货”。产品如果只放在自己手机里，它只是库存；拿出去给人用，才算出货。伍刚把册子发给新来的副厨，就是出货。副厨用的时候发现一张卡不适用，回来说一句，伍刚改一改，这就是出货之后的回写。一部专著的质量，是被出货之后的这些回写磨出来的。

这里也要讲一句规矩。出货出的是你的预案、你的判断，不是你所在单位的机密。伍刚给副厨的册子里，没有店里的采购价、没有供货商的名字、没有任何内部数字，只有“遇到这一类事该怎么想、怎么做”。能不能拿出去用，先过一遍第29章讲的在轨三问，尤其是“在轨”这一问里的“人在轨”：这样做，对单位、对同行该守的本分，守住了吗？守不住的，宁可不出货。

◆ 八、小工厂常见的四种夭折

可以想见，这样的小工厂，多半死于下面四件事。你对照一下，自己有没有哪一件正在发生。

第一种，收藏当积累。看了很多别人的预案方法，存了很多，自己一张不写。收藏给人一种“我已经在做”的错觉，其实原料没有进门。判断很简单：你手里有几张是你自己的、写着你自己名字和经历的卡？

第二种，只记赢，不记差一点。人都愿意把成功的事写下来，把搞砸的事悄悄忘掉。可前面说过，工厂最好的原料是差一点出事的那些夜晚。只记成功，你的册子会越来越像一份简历，而不是一份预案。

第三种，一开始就想写大的。有人一动手就想写“我的职业人生预案总纲”，写了三天，写不下去，就放弃了。小工厂从小卡开始。总纲不是写出来的，是在几十张卡摆在一起的时候，自己冒出来的。

第四种，抄别人的卡。别人的卡当参考可以，当成自己的就不行。伍刚的“断供”放到一个办公室行政手里，一个字都用不上，因为行政的圈子里没有牛油，有的是供应商、预算和领导。一张卡的用处，系在写卡人自己的那片圈子（E）上，换一片圈子就要重新写。借来的卡，只能帮你学会怎么写，不能代替你写。

◆ 九、第一个客户是未来的自己

写到这里，有的读者会问：我又不是厨师，也没有什么新人要带，这个册子给谁用？

答案是：先给未来的自己用。你的第一个客户，是三年后遇到类似风暴的那个你。人最不可靠的是记性。三年前你怎么熬过一次裁员传闻，三年后你多半只记得“那时候很难”，具体怎么想、怎么做、哪一步做对了，全忘了。一张写了批改的卡，等于把现在这个比较清醒的你，留给将来那个比较慌的你。

等你有了几十张卡，你的第二个客户才出现：同事、徒弟、同行的朋友。他们问你“你是怎么熬过来的”，你不用重新讲一遍故事，递给他一张卡。对方用了，回来告诉你哪里不通，你再改。从这时起，你的工厂就不只是自己的了，开始有了回音。

回音还有一层意思，要留到第35章去讲：当很多人的卡互相交换，价值是怎么被定下来的。这里只提一句：别一开始就想着它值多少钱。先让它有用，再让它被验证，价格是后面的事。

◆ 十、一个小工厂的日常节奏

最后讲怎么开工。很多人读到这里会觉得这是件大事，要等一个完整的周末、一整块安静时间才能开始。不必。伍刚的节奏几乎是笨办法：

每周一张。碰到一件让你心里一紧的事，不管大小，当晚花十分钟，用“如果……那么……”写一张卡。写得潦草没关系。

每次事后补两行。用了就批改，没用上也写一句“没用上，因为风暴没来或我忘了”。

每季一次摆开看。一个晚上，看重复、看空地、看哪些卡该扔。

每年一次提炼。看看有没有一个判断，在好几张卡里反复出现。有，就把它抽出来，写在最前面。没有，也不必勉强，说明你的轴还没长出来，再等一年。

这样做三年，你会有大约一百来张卡，一两个中心判断，一份别人能看懂的册子。这就是你的“思想和知识工厂”的第一间小厂房。

最后过一遍三问。在轨：卡里写的假设落地了吗，有没有拿同事当棋子、对相关的人瞒着？效率：十分钟一张卡的成本，是否小到能坚持三年？吸引：别人愿不愿意拿你的册子来用，是因为它真有用，还是因为你把它包装得好看？第三问尤其要提防。你的册子被人看重，应当是因为里面的判断经得起验证，而不是你的头衔和你的文笔。

◆ 十一、工厂和饭碗是什么关系

最后，把这一章放回整本书里看一眼。

本书一开头讲，职场变成了回写剧烈的战场，岗位说改就改，单位一夜变天，手艺很快过时。你的饭碗，原来是单位发给你的一个位置；位置被拿走，饭碗就没了。第32章讲的是另一种饭碗：你自己是一个会生产的“我”。本章讲的工厂，是这个“我”落到地上的样子。

一个有小工厂的人，哪怕换了岗位、换了单位，他手里仍然有东西：一册被验证过的预案，一个站得住的判断，一批用过他东西的人。这些东西不随岗位走，也不随单位丢。这就是本书说的，从“岗位上的人”变成“有自己工厂的人”。

我要提醒的是，这不意味着你要辞职去做什么“自己的事业”。伍刚现在还是火锅店的后厨主管，他的工厂就开在后厨里。他不需要对谁宣布，也不需要靠它赚钱。它首先是一份安心：下一次风暴来的时候，他手里有的不只是经验，而是一套被自己检验过的做法。至于这套东西将来能不能变成别的，比如他带出一批徒弟，写成一本给后厨同行的小书，或者哪家店请他讲讲，那都是后话，不必着急，也不必强求。

> 带走的话
>
> 一张卡是种子，不批改，永远长不成树。册里的卡要互相认识，认识之后，会长出一个你的中心判断。只放在手机里的叫库存，拿出去给人用、再把回音写回来，才叫出货。

小账

用到的工具：三方程（把卡分成“样子、做法、圈子”三堆）和“先发生、后使用、再验证和修改”的次序，没有单独用某一条六路径。

可检验的小预言：一个人若坚持每次风暴后给卡补两行批改，三年后他的册子里一定能抽出至少一个反复出现的判断；如果有人坚持了三年，却始终抽不出任何重复出现的判断，这句话就错了。

第 34 章

人与AI复合体：你的参谋就在身边

> 这一章的问题：我手边就有能对话的智能体，怎样用它帮我推演预案、模拟风暴，又不被它带偏，也不把自己的判断交出去？

◆ 一、半夜十一点的两次提问

这是一个构想的场景。

屈晓，28岁，西安一家办公家具公司的销售。周三下午，销售经理在群里发了一条通知：公司下个月成立大客户部，手里单子超过一定金额的客户，一律划归新部门。屈晓跟了半年的三个客户，里面有一个正谈到最后一轮报价，全在名单上。

晚上十一点，他躺在床上睡不着，拿起手机，向一个能对话的智能体打了一行字：“我的大客户要被划走了，我该怎么办？”

回答很快，也很整齐：保持冷静，与经理沟通，了解新部门的安排，抓紧交接，同时开拓新客户，提升自身能力。条条都对，条条他都知道。他看完，更睡不着了，因为这些话放在任何一个销售身上都成立，唯独不像在说他。

他想起前阵子在书里读到的做法，爬起来，重新写了一段。这一回他写得很长：“我现在的情况是……（他把事实一条条写出来：入职两年，业绩在组里第三，三个客户的体量，报价进度，经理的说话风格，新部门的负责人他不认识，但听说是从另一个城市调来的。）我想假设三种情况：一，三个客户全部划走；二，只划走正在报价的那个；三，划走之后，我被要求给新部门打下手。请分别告诉我：每种情况下，我在公司里会显露成什么样的人，我的做法要变什么，我的圈子里谁的态度会变。最后告诉我，你认为这份推演里最不可靠的是哪几处。”

这一次的回答不一样了。它把三种情况分开写，每种情况下都有几条具体的可能，有两条他根本没想到：比如第三种情况里，“打下手”可能是一个看见新部门如何运转的位置，也可能是一个被消耗的位置，区别要看三件事。最后它还真的列了三处自己最不可靠的地方，其中一处写着：“我并不了解你们公司的提成规则，上面关于收入变化的推测只是常见情形，请务必按你们公司的规定核对。”

屈晓看着这一条，反而放心了。他知道哪些话可以拿来用，哪些话必须自己去查。

两次提问，同一个智能体，差别全在他怎么问。这一章讲的就是怎么问，以及问完之后怎么办。

先交代一句：不同的智能体，能做的事不一样，会随时间变。本章不讲任何具体产品，也不谈哪个功能更强，只讲你和它说话的方法，这套方法不依赖哪一家。

◆ 二、它是参谋，不是算命先生，更不是将

先给这位“参谋”摆正位置。

第5章讲过，在职场里你多半是兵，不是将。兵身边如果有一个参谋，这个参谋该做什么？

它擅长的，是在你给它的材料上，快速写出很多种可能。你给一个假设，它能写出十种左端的显露，你自己坐在那里想，多半只想到三种。它不累、不烦、不怕你问得傻，半夜十一点也肯陪你把一件事反复拆。这是它对你最大的价值：把你的想象从三种拉到十种，把你的盲区暴露一部分出来。

它不擅长的，同样明确。它不认识你的老板，不了解你办公室里谁和谁不对付，不清楚你公司真实的提成规则，也不知道你家里等着用钱的那笔开销。这些东西，就是第一编讲的你所处的圈子（E）。参谋对你的圈子的了解，上限就是你告诉它的那么多。你说得越具体、越真实，它推得越贴近；你说得含糊，它给的就是放在谁身上都成立的话。屈晓第一次提问得到一堆正确的废话，原因就在这里。

所以，对这位参谋，要有两个相反的态度同时放在心里。一是要敢用：它能替你补广度，这个便宜不占白不占。二是不全信：它写出来的是一份草稿，是供你挑选和核对的素材，不是结论，更不是命令。

也不要把它当算命先生。你问它“我三年后会不会升职”，它能写出一个听起来很像回事的答案，但那是编出来的故事，不是预言。预案的问法永远是“如果……会怎样”，不是“会怎样”。这一点和整本书是一致的：你给假设，它写左端。

◆ 三、怎么问：把三套工具交给它用

前面三编，你学会的是三套工具。现在要做的，就是把这三套工具连同你的真实情况一起，交给智能体用。下面六个问法，是屈晓第二次提问时用上的，你也可以照着来。

第一，把右端交代清楚，只讲事实，不讲情绪。屈晓写的是“入职两年，业绩第三，三个客户的体量”，而不是“我好慌，经理太过分了”。情绪不是不能说，但放在事实后面，单独一句。事实写得越清楚，推演越有根。

第二，要它写多种，不要它给一种。第一次提问他问的是“我该怎么办”，这个问法等于请对方挑一个答案，对方只好给一个最稳妥的、人人适用的。第二次他给了三个假设，要的是每个假设下的几种显露。这正是第二编的三方程：给方程右端一个假设，写出左端的几种可能。

第三，把圈子告诉它，并且遮住不该说的。他写了“经理的说话风格”、“新部门的负责人是从外地调来的”，这是圈子的信息。但他没有写经理的名字，没有写客户的公司名称，也没有贴报价单。这是个基本规矩：公司内部的资料、客户的名单与报价、同事的私事，一概不往里贴，用“客户甲”、“经理”这样的代称就够了。这样既守了你对公司的本分（在轨），也不会为了让参谋更聪明而把别人卖了。

第四，要它按六路径各推一遍。三方程管“会怎样”，六路径管“先做哪一步”。屈晓第二天接着问：“请分别按先亮样子、先动手、先换圈、先入局，各写出我接下来一周里的第一个小动作。”（这几个名字是本书给六路径起的职场俗名，第11章专门讲。）他得到的是四个具体的小动作，不是一个大方向。选哪一个，他自己再定。

第五，要它找出委屈里的推力。如果你卡在一件怎么想都不平的事上，不妨把两头的矛盾写清楚，问它：这两样打架，会逼出你哪一条路？这是第四编的三原理：两维矛盾推动第三维。参谋在这一步最容易发挥，因为它不带你的情绪，能把你绕在里面的两样东西摆到桌面上，让你看清谁在推谁。

第六，要它反对你。这一条最重要，也最容易被忘。你把自己的初步打算写给它，然后说：“请站在最反对这个打算的人的立场，列出五条反对理由，并告诉我哪一条最难反驳。”参谋最大的价值之一，是替你吵架。人在做预案的时候，最怕的是自己一个人把自己说服了。

这六个问法，没有一个是什么高深技巧，都是第二到第四编的东西，换成对话的口吻而已。你会发现，前面学得越扎实，问得越好。反过来说，一个不懂这些的人，拿到再好的参谋，也只会问出“我该怎么办”。

◆ 四、模拟风暴：把最坏的一天先演一遍

除了推演，还有一种用法，叫模拟：让参谋扮演某个角色，你来练习。

屈晓第三天想的是：下周经理找他谈话，他要怎么开口？他对智能体说：“请你扮演我的经理，一个说话直接、不爱解释的人。我会向你提出两个请求：一是保留正在报价的那个客户，二是请你给我一个参与新部门项目的机会。请你按你认为经理最可能的反应回应我，并且每回应一次，告诉我这句话你是怎么猜的。”

一来一回，他演了四五轮。第一轮他被怼得说不出话，第二轮他换了说法，第三轮他发现自己的第二个请求，说出口之前要先交代清楚第一个请求的理由，否则听着像在讨价还价。

这样的练习有三个好处。一是让你提前听到最难听的话，真到了那一天，不会被第一句话打懵。二是让你换几种说法试试哪一种顺耳，成本为零。三是迫使你把“想说的话”变成“说得出口的话”，这两样常常差得很远。

但是有两条界线，必须说清楚。

第一条：模拟里的那个“经理”，是智能体根据你给的描述猜出来的，不是你的真经理。它演得像不像，取决于你描述得准不准，也取决于它猜得准不准。屈晓后来真的去谈，经理的反应和模拟里差了一大截：真经理没有怼他，反而问了一句他完全没准备的问题，“你觉得新部门缺什么”。如果他把模拟当成预言，会被打个措手不及。模拟只能练习你的应对，不能替你预测别人。这一点要写在心里。

第二条：模拟是用来练习自己的，不是用来算计别人的。你可以演练“我怎么把请求讲清楚”，不要去演练“我怎样设一个局，让同事自己犯错”。第30章讲过，算计赢的是一次，回写回来的是坏口碑。参谋不会替你把这一关把住，这一关得你自己守。

◆ 五、怎么验证：三道关

参谋给你写了十种可能、四个小动作，下一步是什么？是验证。这一步不能省，因为整本书的立足点就是第35章要讲的那句话：先发生，后使用，再验证和修改。智能体的输出，属于“先发生”那一档，离“用”还差一道验证。

我给三道关，由便宜到贵。

第一道，事实关。凡是能查到的事实，一律自己去查。屈晓的参谋提醒他提成规则要核对，他第二天就翻了公司的制度文件，发现里面有一条参谋没猜到：划归新部门的客户，原销售在三个月内仍可按一定比例分成。这条信息一出来，第一种情况的味道就完全变了。事实关的原则是：参谋说的数字、规则、行情，只要会影响你的决定，就自己核一遍。

第二道，人关。找一个真人，把推演里最关键的一两条拿给他看。这个人最好是在你的圈子里、又不在这件事里的：比如已经转岗过的老同事，或者别的公司做过类似调整的朋友。人关查的是参谋看不到的那一块，就是圈子里的潜规矩与真实气氛。屈晓找了一位去年也经历过客户划转的同事，她说了一句参谋绝对写不出来的话：“划转之后，头两个月你最好别主动问进度，等他们找你交接，不然会被当成不放手。”

第三道，试关。有些东西查不出来、问不到，只能试。试要小，要有检验点。屈晓选的小动作是：先在交接清单里，把三个客户各自还剩哪些未完成的事、哪些承诺必须兑现，写得比任何人要求的都清楚。这个动作几乎没有风险，却能让他看见新部门负责人对他的态度。他给自己定的小预言是：如果交接清单发出后一周内，新部门没有人找他问任何细节，那么“打下手”大概率是个被消耗的位置，我要准备第三套预案。一周后，对方来问了六个问题。他把第三套预案放了回去。

三道关加起来，一个晚上的推演，变成了一个星期里一连串小事实。这才是预案：它被现实碰了几下，开始站得住了。

◆ 六、不盲信：智能体常见的几种毛病

要敢用，还要会防。参谋会犯一些毛病，你得知道它们长什么样。下面几条，不涉及任何具体产品，是对话式智能体用起来普遍要小心的几个地方。

第一，一本正经地编。当它不知道的时候，有时会写出听起来很确定的内容，包括不存在的规定、不存在的案例、不存在的数字。越是写得头头是道、细节具体的地方，越要核对。屈晓的参谋主动承认“我不了解提成规则”，是个好迹象；但你不能指望每次都如此，所以事实关要自己守。

第二，顺着你说。你的描述里带着情绪和倾向，它容易顺着往下写，替你把原来就有的想法说得更圆。这时候你以为得到了印证，其实只是听到了自己的回声。前面第六个问法让它反对你，就是用来对付这一条的。

第三，不知道你的圈子。再强调一遍：它推出来的左端，是以你告诉它的圈子为前提的。你漏掉的那一块，它也漏。每次读它的输出，不妨问自己一句：它有没有可能少看了我圈子里的哪个人、哪笔钱、哪条规矩？

第四，写得太完整。参谋给你的预案常常整整齐齐，层层编号，看着很像一份成熟的方案。可是越整齐，越容易让你误以为已经想完了。真正的预案，是粗糙的、带着问号的、等着被现实改的。拿到整齐的东西，先划掉一半，留下你真觉得会发生的那几条。

还有一件事关乎你自己。有人会把半夜的焦虑一股脑倒给智能体，一次次追问“到底会不会好”，越问越慌。这时候要留意：预案是帮你行动的，不是帮你反刍的。如果你发现自己是在反复问同一个问题，换来换去还是不踏实，那不是参谋的问题，是你该停下来睡觉，或者找一个真人说说话的时候了。

◆ 七、有几类事，参谋的话只能当线索

前面说的验证，对大多数职场事务够用。但有几类事，我要特别划出来，参谋的话只能当线索，不能当依据。

一类是涉及合同、劳动纠纷、赔偿的事。你可以让参谋帮你把问题想清楚，比如“我需要向有关方面问哪几个问题”，但具体的权利和义务，要以正式的文件和专业人士的意见为准。本书不给法律意见，参谋也不该替代那一步。

一类是涉及身体和心理状况的事。长期失眠、情绪低落到影响生活，不是预案卡能处理的，也不是和智能体多聊几轮就能好的。这时候第一步是找真人，医生、亲近的人，或者你所在地方提供的专业帮助。预案是在你站得稳的时候用的，站不稳的时候先扶住自己。

还有一类是涉及他人隐私的事。同事的家事、领导的私事、客户的底价，别拿来当材料。你以为只是在和一个程序说话，可信息一旦写出去，你已经让它离开了你能控制的范围。守在轨的意思之一，就是别人托付给你的、或者你无意间知道的，不拿来做推演的原料。

这三类划出来，不是吓你，是给你留一条清楚的线：线以内，放心大胆地用；线以外，先找人。

◆ 八、给参谋的一页纸，和每次都带上的批改

问法讲了，落到手上，其实只要一页纸。屈晓后来把第二次提问的写法存成了一个固定的格式，每次遇到风暴就往里填，一共四段。

第一段，事实。我是谁，在什么位置，发生了什么，已经知道的数字和日期是什么。不加形容词。

第二段，圈子。涉及哪几个人，各自什么脾气、什么利益，我跟他们各自处在什么关系里。名字换成代称。

第三段，我要什么。是要多种显露，还是要某一条路径的第一个动作，还是要它反对我，还是要陪我演练。一次只要一样，因为一次要五样，得到的就是五样都浅。

第四段，请它交代自己的短处。最后总要加上这一句：“请告诉我，这份回答里最不可靠的地方是哪几处，我该去核对什么。”这一句看似多余，其实最值钱。它迫使参谋把自己的猜测和事实分开，也提醒你，哪些话不能当真。

还有一件事，很多人想不到。参谋给你的东西，只有用过、验证过，才有价值；而验证的结果，要带回下一次对话里。屈晓的做法是，每次遇到新风暴，把前一张卡和那张卡的批改一起贴给它：“上一次我是这样推演的，结果是这样，错在这里。这一回请你在推演时避开同样的错。”这样一来，不管这个参谋记不记得上一次的对话，你都每次带着更厚的册子去见它。别指望参谋替你记住你的人生，你的册子才是真正的记忆，参谋是借用这份记忆的那个人。至于某一个智能体有没有自己的记忆功能、能不能保存长期对话，各不相同，也会变，这里不做保证，也不必依赖。你自己的册子，才不会丢。

这样用上一年，你会发现一个有趣的变化：你提问越来越短，因为很多话已经写在册子里；参谋的回答越来越准，因为你给的前提越来越实。到这一步，你们才算真的成了一个复合体，而不只是一个人拿着一个工具。

◆ 九、复合体：什么交给它，什么留给你

把这一章合起来看，你和智能体合在一起，成了一个人与AI的复合体。这个复合体里，分工是清楚的。

智能体管三样：广度（把可能性从三种铺到十种）、陪练（扮演各种角色陪你演）、挑刺（站在反对方说话）。人管三样，而且这三样不能交出去。

一是选择。多条路径里走哪一条，是你的事。参谋写的是素材，选的那一刻只能是你自己。因为选了以后要承担后果的是你，不是它。

二是责任。你签的字、你说的话、你对同事和客户做的事，由你负责。“智能体说的”不是理由，也站不住。这也是守在轨的最基本一条。

三是圈子的真实。你的E是你每天走进去的那个办公室，那里面有什么，只有你看得见。你要负责把它如实交给参谋，也要负责在它推演错了的时候，凭你的亲眼所见把它拉回来。

做到这三样，你就是一个有参谋的兵。参谋替你想得更宽，你替参谋把关得更真，两头合在一起，比任何一边单干都强。这样的复合体，用起来越久，越像你自己的思想和知识工厂（第33章）的一台好机器：你每次问、每次验证、每次修改，都在把你的卡和册养得更扎实。

最后补一句。本章讲的是一套问法，不是一套依赖。哪天你手边没有智能体，你也该能自己给自己提这六个问题。参谋是帮你把功夫练得更快，不是替你练。

> **带走的话**
>
> 问参谋，先把事实和圈子交代清楚，再要它写多种，不要它给一种。让它反对你，比让它夸你值钱。它写出来的只是草稿：事实自己查，关键的拿给真人看，剩下的小范围试。

小账

用到的工具：三方程（让参谋写左端的多种显露）、六路径（让参谋为每条路径写第一个小动作）、三原理（让参谋把两头矛盾摆出来）。

可检验的小预言：一个人若用“我该怎么办”这种问法，得到的建议会比用“给定事实与圈子、要多种显露并让它反对我”的问法更泛、更不贴；如果有人对同一件事用两种问法，后者得到的内容反而更泛、更不能用，这句话就错了。

第 35 章

先发生、后使用、再验证和修改

> 这一章的问题：在职场上，什么样的知识才靠得住？是前辈总结出来的经验，还是别的什么？如果我自己的预案真有价值，这份价值怎么被认出来？

◆ 一、一条用了十五年的规矩

这是一个构想的场景。

桂成，37岁，济南一家装修公司的项目经理。他手下带着六个工地，新来的施工员小聂，24岁，跟了他半年。先交代一句：这里借工地讲预案，涉及的工期和试验时间都是为讲故事设想的，不是施工建议，真要施工，以国家标准、产品说明和公司规定为准。

那天是周一早会。小聂拿着一份新工地的排期表来问：“桂哥，这个卫生间的防水，我排了三天施工加两天闭水试验，业主要求整套房子比原计划提前五天交付，我想把闭水压成一天，行不行？”

桂成还没开口，旁边的老师傅老桑先说话了：“不行。我干了二十年，工期从来要留一成的余量，防水的闭水试验，一天都不能少。”

桂成点头。这条规矩他自己也信，是老桑教给他的，他也教给了很多人。“留一成余量”在这家公司有十五年历史，谁都没怀疑过。

可那天下午，桂成去材料商那里看新到的一种防水涂料，对方说这种涂料固化得比以前的快，闭水试验的时间可以按产品说明缩短。桂成心里咯噔一下：规矩是在旧材料、旧工艺的世界里长出来的。新材料来了，这条规矩还成不成立？他没有答案。老桑的二十年经验是真的，材料商的说明书也是真的，两样东西摆在一起，打架了。

他最后做了一件以前不会做的事。他在手机里写了一张卡：

“假设：这个工地换用新防水涂料，闭水试验按说明书缩短。左端：可能一，缩短后一切正常，赢回两天；可能二，局部渗水，返工，比原来多耗五天；可能三，业主验收时发现问题，信誉受损。先做什么：不在这个业主的整套房子上试，选公司内部一个样板间试，闭水时间按两档做对比，拍照留证。什么情况说明这个假设错了：样板间任何一处渗水，或者老桑提出的一个我无法回答的技术理由。”

他把这张卡拿给老桑看，没有说“您的规矩过时了”，只说：“桑师傅，您帮我看看，这张卡里哪一句最容易出事。”老桑看了很久，指出了两处他没想到的地方：墙角阴阳角的涂层厚度，和试验时室温的影响。桂成把这两处补进了卡里。

样板间做了。一档按老规矩，一档按新说明书。结果出来，新涂料在室温正常的条件下，缩短的时间没问题，但阴阳角处的涂层，若施工员手艺不够，缩短就会出事。于是桂成在公司内部立了一条新规矩：新涂料可以缩短试验，但只限手艺过了关的师傅施工；阴阳角必须有第二人复检。这条规矩，不是谁总结出来的，而是一张卡被用了、被验证了、被修改出来的。

这一章要讲的，就是这件事背后的一个大判断：在回写剧烈的年代，职场里的知识，要换一种活法。

◆ 二、老典范：总结过去，指导未来

先公平地说说老办法。（“典范”说白了，就是一个时代里大家默认的求知和做事的路子。）

老桑那句“工期要留一成余量”，是一条典型的经验知识。它的来路是：干了很多年，见过很多工地，从中总结出一个规律，然后拿这个规律去指导下一个工地。这是人类知识最常见的一种活法：总结过去，指导未来。第2章讲的职业规划，也是同一种样子。

这种活法好不好？在一个世界变得慢的时候，非常好。工地年年相似，材料年年一样，老桑的经验今年用、明年用，都管用。这样的知识靠时间积累，越老越值钱。这就是“熬年头”的逻辑，也是第1章讲的那个旧世界。

但它有一个隐含的前提：未来大体像过去。只要这个前提成立，总结过去就是最省力的办法。一旦前提松动，麻烦就来了。桂成遇到的就是这样：新材料一来，“未来”不再像“过去”，老桑二十年总结出的规律，在一部分情形里失灵，而在另一部分情形里依然有效。这时候最危险的是什么？是分不清哪一部分失灵、哪一部分有效。老桑自己也分不清。他只知道“一向这样”，却讲不清“一向这样”成立的条件是什么。

所以，老典范并没有错，只是它的适用范围缩小了。它要退到基础设施的位置：留着，但不再是唯一的依靠。第2章说的是同一个意思。

◆ 三、新典范的三步

新办法，我概括成一句话：先发生，后使用，再验证和修改。

先发生。　在证据没有齐的时候，先把一个假设写出来。桂成写那张卡的时候，没有任何证据证明新涂料可以缩短试验，只有材料商的一份说明书和他自己心里的一点疑问。按老办法，他应当等：等别人先试，等行业有结论，等有了足够多的案例再说。但等的代价是，业主要提前五天交房，竞争对手的工期更短。在回写剧烈的世界里，等证据齐了再动，常常等到的是别人的结果。

“先发生”并不是乱来。它有一个条件：假设必须写成可以被检验的样子。桂成那张卡里有明确的左端，有明确的“什么情况说明我错了”。一个不能被推翻的假设，不叫预案，叫愿望。

后使用。　假设写出来以后，要拿去用，但要用在风险小的地方。桂成没有拿业主的整套房子冒险，他选了样板间。这一步的关键是把使用的成本压到最低：用错了，损失小；用对了，信息多。用的范围小，不是胆小，是为了让“验证”这一步有条件发生。

再验证和修改。　用完了，把结果和假设对一遍，哪里对、哪里错、哪里是原来没想到的，全写回卡里。桂成的卡，最后多出来的那两条（阴阳角、室温），一条是老桑提醒的，一条是试验发现的，都是原来的卡里没有的东西。这些东西一进卡，卡就比原来更厚、更准，也更像他们这个公司自己的东西。

这三步合起来是个循环。第一轮之后，卡变了，再往下，又可以先发生新的假设：比如，新涂料用在潮湿的老房子上，会怎样？再小范围用，再验证。每转一圈，知识长一圈。

请注意，这里的“知识”和老典范里的“知识”，性质不同。老典范的知识，是从过去提炼出来的结论，立在那里等着被引用。新典范的知识，是一张带着假设、使用记录和修改历史的卡，它始终是活的，始终在被现实碰。我们可以说，老典范的知识像一块碑，新典范的知识像一株树。

◆ 四、三步各自最容易走偏的地方

三步说起来简单，每一步都有一个典型的走偏。

“先发生”最容易走成拍脑袋。有人听说要先写假设，就随口来一句“我觉得这样行”，然后直接去干。这不是预案，这是赌。区别在于有没有写出左端和“什么情况说明我错了”。桂成那张卡，三个可能、一个检验点，写下来不过几分钟，但正是这几分钟，让后面的试验有了对照：他知道自己在看什么。一个自测办法是：假设写完，问自己，如果出现某种情况，我能不能心服口服地承认我错了？说不出来，就还没写完。

“后使用”最容易走成一上来就全押。老办法已经被证明过的事，我们敢放心全用；新办法没验证，却被当成已验证的，一铺到底，那是最大的风险。桂成选样板间，是把使用的地方挑成三个样子：小，出错损失小；可退，用坏了能返回原来的做法；看得见，结果能被拍照、被记录。小、可退、看得见，三样缺哪一样，都不该先用。

“再验证和修改”最容易走成只认对自己有利的证据。样板间的结果出来，桂成手里有两档对比，他可以只看缩短那一档成功的部分，然后宣布“新涂料没问题”。他没有，他认真看了阴阳角的失败。人都爱听自己想听的，所以验证这一步要靠一个小办法：让别人先挑刺，就像他让老桑看卡。验证的价值，在于它有可能让你失望。一个永远不让你失望的验证，多半是没有真验证。

这三个走偏，其实是同一个毛病的三个样子：想让知识早点变成确定的东西。新典范里的知识，永远要保持一个小小的不确定，它才活着。

◆ 五、老桑的二十年，去了哪里

讲到这里，读者里也许有老桑那样的人，听着有点不是滋味：难道二十年的经验，都不算数了吗?

恰恰相反。在新典范里，老桑的二十年比以前更值钱，只是换了位置。

桂成那张卡，最重要的两处修改，一处来自老桑。阴阳角涂层厚度，是二十年经验才看得出来的细节，一个刚毕业的人、一个智能体、一份材料说明书，都不会写。老桑的经验在这里不是“指导未来的规律”，而是“最好的批改者”：他的阅历让他一眼看出一张卡哪里最容易出事。

所以新典范对有经验的人，不是淘汰，是换岗：从“规矩的发布者”变成“预案的批改者”。他不必再拿着一句“一向这样”去压人，而是看着别人写的卡，说一句“这里我见过出事，你再想想”。这样的人，在任何一个圈子里都是抢手的。

对年轻人也是一样。小聂24岁，没有二十年经验，但他可以先发生：写出第一版假设，让老桑去批。两代人在同一张卡上相遇，一个给假设，一个给批改，知识就在两个人之间长出来了。这和第33章讲的一样：册子不是写给自己看的，是让别人批、让别人用的。

要说一句公道话：也有的老师傅不愿意被批改的位置，只想继续做规矩的发布者。那是他们的选择。但回写剧烈的世界，不太会给这种选择留太久的余地。这句话我说得克制一点，因为每个单位、每个行当的节奏不一样，快慢要看各自的情形。

◆ 六、“这不就是试错吗”

也许有读者说：绕了一圈，不就是“边干边试，错了再改”吗？老话讲的摸着石头过河，也是这个意思。

像，但不一样，差别有三处。

第一，试错是做了以后才知道，预案是做之前先写下。桂成在动手前，已经写出了三个可能的左端，其中就有“局部渗水、返工多耗五天”。所以真遇到渗水的时候，他不会懵，不会第一反应是找人背锅，因为这是他自己早就写在卡上的一种情形。试错的人事后才开始想“怎么会这样”，预案的人事前已经想过“如果这样，我先做什么”。

第二，试错往往没有检验点。做坏了，叹一口气，下次小心点。预案的卡上写着“什么情况说明我错了”，所以失败不是一场意外，而是一次兑现：假设被证伪了，可以明明白白地改。有检验点的失败，是有用的失败；没有检验点的失败，只是倒霉。

第三，试错很少回写。每个人各试各的，错了也只有自己知道，下一个人又从头错一遍。预案卡写下来、交给别人批、再改，错只错一次。在一个很多人同时面对同一类新问题的年代，这一点差别极大。

所以，新典范不是鼓励大家莽撞地试，恰恰相反，它要求你在试之前想得更清楚，在试之后记得更认真。想得清楚，靠三方程；试得有序，靠六路径；卡住时找推力，靠三原理。这套东西，一环扣一环，合在一起，才是普通人的全套职场参谋术。

◆ 七、手里的三种知识

有了这一层，我想讲一个跟每个上班的人的饭碗都有关的判断。这是我的看法，可能是错的。本章小账里的小预言检验的是“交换批改”这一半；“公共的知识价格趋近于零”要看多年的行情，这里不下断言。

职场里的知识，大概有三种身份。

第一种，公共的知识。书上写着、网上查得到、培训班里教得到的东西。比如防水涂料的一般施工规范。这类知识谁都能拿到，而且越来越容易拿到，因为有了智能体，查到它几乎不用成本。我的判断是：这类知识的价格会一路往下，趋近于零。这不是说它没用，而是说它拿不到什么溢价，你只掌握了它，不再构成你的饭碗。

第二种，单位的知识。老桑那条“一成余量”的规矩，是公司内部的做事办法。它有用，但它被锁在这家公司里，并且随着材料、工艺的更迭而松动。

第三种，我的知识。桂成那张写着“手艺过关才可缩短、阴阳角要复检”的卡，是一种特殊的知识：它带着具体的圈子（这家公司的工人水平、济南的气候、这类业主的要求）、带着使用记录、带着修改历史。这类知识不是任何一个人坐着总结出来的，只有自己用过的人才拿得出来。它和公共的知识的区别是：公共的知识回答“一般来说怎样”，我的知识回答“在我这里、现在、用过之后，怎样”。

第一类越来越便宜；第三类，才是回写剧烈的世界里真正稀缺的东西。这就是为什么第32章讲的“我经济里的饭碗”，落到职场上，是你手里有多少张用过的、被改过的、带着你的圈子印记的卡。

有一个误会要先防住：说公共的知识越来越便宜，不是说你可以不学。恰恰相反，你要先把公共的知识吃透，才写得出像样的卡。桂成如果连防水施工规范都不懂，他连那张卡里的左端都写不出来。公共的知识是原料，不是饭碗；饭碗是你拿这些原料，在你自己的圈子里，做出了什么、验证了什么。原料人人能买，做出来的东西，各人不同。

◆ 八、社区里，复合体互相定价

那么，第三种知识值多少钱？谁来定？

这是个很实际的问题。公共的知识有市场价：一本书多少钱，一节课多少钱。“我的知识”没有标价，不能像书那样摆上货架。我的看法是：它值多少，只能由用过它的人，在一个互相认识的圈子里，彼此之间说了算。

用桂成的事来说。济南有一个装修行业的项目经理小群，三四十个人，彼此认识，有的合作过，有的是竞争对手，但有个共同的心病：都怕新材料出事。桂成把那张防水卡的脱敏版发到了群里。脱敏，说白了就是去掉公司名、客户名、价格，只留假设、做法、检验点和修改。

接下来发生的事，很普通，也很要紧。

有人拿去用了。一位做旧房翻新的项目经理说：“我这儿都是潮湿的老房子，你卡里室温那一条，在我这里要换成墙体的含水情况。”他用了，补了一行，发回来。

有人没用，但提了问题。一位做工装的说，他们用的是另一种涂料，这张卡不适用，可“样板间对比”的做法，他拿去用在了吊顶材料上。

有人给了回报。桂成后来收到别的项目经理手里的一张卡：供货商迟交时怎么办。他没有付钱，对方也没有开口要。

你看，没有人宣布这张卡值多少，可它值多少正在被看出来：被几个人用过，被补过两处，被借去启发另一件事，还换回了另一张卡。

这里说的“复合体”，用大白话讲，就是一个人，加上他手边的智能体参谋，再加上他攒下的那一册卡，也就是第34章说的人与AI合在一起的那个整体。每个人手里有自己的一份东西，彼此交换，彼此使用，彼此把意见写回来。价格不是谁拍板定的，是在一次次使用里慢慢长出来的：谁的卡被更多人用、被改得更好、能换回更有用的东西，谁的卡就更值。

为什么只能由用过的人来定？因为只有用过的人，才知道一张卡真正的分量。旁边看热闹的人说“这张卡好”，不算数；平台给一张卡打个高分，也不算数，因为那个分数里没有“我在我的工地上用过”。

这件事对你的意义，不在于你马上要把卡卖出去，大多数人也许永远不卖。它的意义在于：你要有一个能和别人交换预案的圈子。圈子里的人最好和你做的事相近，但不在同一个单位里和你抢饭碗。你拿出一张卡，得回一条批改、一张别人的卡，这就是在这个圈子里“定价”。这样的圈子，其实就是你的圈子（E）里最值钱的一块。

◆ 九、在这个圈子里，守住三条

社区里互相交换，最容易出两种毛病，要提前说清楚。

一是不能出卖单位和别人。上面说的脱敏，是底线。卡里只有假设、做法、检验点，不能有内部价格、客户名单、同事的私事。凡是你拿不准的，宁可不发。第29章的在轨三问，在这里最要紧的是第一问。

二是不能炒。有的人看见“知识会值钱”，立刻想把自己包装成“专家”，到处发、到处讲，不管自己的卡有没有被谁用过。这条路走不远。你的卡有没有价值，要看有没有人用过，有没有改过，有没有结果。没有这些，只是包装。靠包装赢来的名声，回写回来的是坏口碑，这在第30章讲过。

三是不能只拿不给。社区靠交换活着，只吸收别人的卡、从来不拿出自己的，很快就会被圈子淡出。你不需要给最好的，但要给用过的、真的。

◆ 十、今天就能做的三件小事

说了这么多，落到今天晚上，其实是三件小事。

第一件，拿出一件最近让你心里一紧的工作上的事，用十分钟写一张卡：假设、几种左端、先做什么、什么情况说明我错了。

第二件，想一想，你有没有一个可以交换卡的圈子。没有，不要急着建群，先找一个同行，一个和你做相近事情的人，把卡的脱敏版给他看，问他哪一句最容易出事，就像桂成问老桑那样。

第三件，把这张卡放着，等下一次事情发生时，用它，改它。

三件事，不贵，也不玄。三年之后回头看，你会发现，这三件事就是你从“岗位上的人”变成“有自己工厂的人”的第一步。

> 带走的话
>
> 经验是一块碑，预案是一株树：碑立在那里，树要天天被现实碰。先写假设，再小范围用，再把结果改回去，三步缺一步，知识就不会长。你的卡值多少，不由你说，也不由平台说，由用过它的人说。

小账

用到的工具：三方程（卡里的左端）与“先发生、后使用、再验证和修改”的循环。路径上最接近“先动手”（D→S→E：先做一件事，做出作品，再立起样子，最后进圈子）；只是近似，因为桂成的卡一开始就拿到样板间这个小圈子里去用，也带一点“先试水”（D→E→S）的味道。

可检验的小预言：五年之内，在装修、客服、会计这类变化快的行当里，经常把预案卡拿给同行交换、批改的人，其预案被现实证明站得住的比例，会高于只靠总结经验的人；如果经过对比，交换批改的人并不比只靠经验的人更站得住，这句话就错了。

结 语

风云不停，预案不停

书写到这里，该收了。但职场的风云不会收。我想用一个交代来结束：回到前言里的三个人，看看一年以后，他们各自的预案变成了什么样。

先说清楚：下面的一年后，是我构想的场景。三个人的后来，不是真实的追踪，也不是什么统计，只是我按这本书的道理，替他们设想的一种可能。它可以错，你读的时候，不妨也问一句：如果换成我，哪里会不一样？

◆ 一、林静：卡越写越短

林静，现在35岁，长沙一家制造企业的成本会计，女儿刚上幼儿园大班。

一年前，新的成本核算模块上线，月结从五天缩到一天半，经理对她说“岗位不动”。她那天晚上坐在餐桌边翻口袋本，开始写预案卡。第一批卡一张要写大半页，左端写五六种可能，先做什么写一长串，生怕漏了。头一个月结之前，她把口袋本里的损耗系数整理成一页纸，交给经理看了一眼，这是前言里她给自己写的第一张纸。第一批卡一共十二张，边写边觉得累。

这一年里，十二张卡里用上了四张。有一张是为系统上线写的，卡上预想了三种左端：一，月结变快，她被闲置；二，她转去专门核对数据；三，她被并到别的岗位。实际发生的是第四种：岗位没有动，月结真的缩到一天半，省出来的几天，被经理安排去做另一件事，每个月解释成本差异为什么出现。前言里她担心的，是岗位这个名字不动，名字底下的事已经全换了，就是这个意思。她没有慌，因为卡上虽然没写这一种，“先弄清楚事情变在哪、对谁有影响”那一步是通用的。事后她在卡下面补了两行批改：左端少写了一种“岗位不动、活儿换了”的情形，以后凡是系统上线，都要加这一条。

一年下来，她的卡变短了。不是偷懒，而是她发现，大半页纸里真正有用的，就是那几句：假设是什么，最不愿意看到的左端是什么，先做哪一步，什么情况说明我错了。其余的话，都是怕。怕少了，所以多写；用过几回，知道哪几句顶用，就不怕了。

她现在每个月最后一个周五，下班后花二十分钟，把这个月用过的卡改一改。她跟丈夫说，这像是整理一个小抽屉，不累。

◆ 二、陈立：从猜新领导，到批改别人的卡

陈立，现在39岁，合肥一家连锁超市的区域运营经理，手下管着十二家门店。一年前，新领导到岗的第一次例会上，把他用了五年的六页周报换成了一页纸、三个数，还说了一句：“你的店我会自己去看。”

他最初的预案，是围绕“猜新领导看什么”写的，一共三张卡。半年之后他回头看，对了一张半。对的那一张，是前言里他给自己写的：假设新领导看的不是“稳”，而是“变化”，那就从十二家店里挑三家最能让人看见变化的，每个月在三个数里的一个上，做出一点看得见的动静。错得最厉害的一张，是他猜新领导会盯着那三个数追问，于是每个数后面都备了半页解释。他给自己定的检验点是：如果新领导对这三个数的追问超过三次，说明他是靠这页纸看店的。一个月之内，一次也没有。新领导每次到店，只问一句话：“这个月，你让这家店变了什么？”陈立认了，把卡改了。

更有意思的变化发生在后面。他手下的两位店长，也遇到了类似的事：区域里要推新的排班办法。其中一位拿了一张自己写的卡来找他，问他哪一句最容易出事。陈立没有给什么“标准答案”，他像桂成问老桑那样，指出两处自己见过出事的地方。那位店长回头改了卡，用了，效果不错，又去影响了另一家店。

一年里，陈立没有升职，也没有被调整。但他说，他在公司里的位置变了：以前他是被上面的变化推着走，现在他至少是一个别人遇事会来问的人。他的圈子（E）里，多了几个愿意互相交卡的同行。

◆ 三、周明：把册子带出了办公室

周明，现在42岁，成都一家互联网公司的后端程序员。一年前，他刚过40岁，那场代码评审会之后，组长说下个季度大家重新分工，他在地铁上盯着手机里的招聘软件，手指悬了很久没有点下去。

他写下的第一张卡，就是前言里那一条：如果“写得又快又稳”不再是招牌，那我二十年里最熟的那一块，线上出事时怎么在半小时内定位，能不能变成招牌？这一块，年轻同事和工具都还没有。

后来他的做法很朴素：每次项目复盘，除了写技术上的问题，多写一张“如果……”的卡。一年下来，他有了三十多张，大多是关于技术选型、关于团队里有人离职、关于需求突然改的。他把这些卡按风暴分了类，又按三方程分了一遍，发现自己的卡偏在“做法”上，写“圈子”的很少。于是他开始补：如果我现在这个组被合并，我在公司外面认识谁？如果有一天要离开，谁会愿意帮我看一眼简历？

他把这些补充，变成了一个具体的动作：每个季度，跟一个公司外的同行吃一顿饭，不谈工作机会，就聊各自最近遇到的一件难事。这一年下来，他认识的同行多了七八位，其中两位后来成了他交换预案卡的固定搭档。

他说，最大的变化不是技术上的，而是心里：以前总觉得“人到40，路在收窄”，现在觉得，路没有变窄，是自己以前只盯着一条。

◆ 四、他们的预案，各自错在哪里

读到这里，你可能会觉得三个人的一年过得太顺了。其实我有意让他们每个人都错了一回，因为一个从不出错的预案，多半是没有被现实碰过。

林静的错，在于左端漏了一种。她的卡里写了三种情形，现实出了第四种。这种错最常见，也最容易补：下一次，她会多问一句“有没有一种我连想都没想的”。可是这个问题永远问不完，所以她的卡上又多了一个习惯：凡是写“先做什么”，都尽量写成“不管哪种左端都用得上”的第一步，比如先弄清事情变在哪、先问清楚谁受影响。这种第一步，是卡在左端漏掉的时候，仍然能保护她的东西。

陈立的错，在于他把新领导当成了一个要猜的谜。猜，是把别人当成不动的物件；其实新领导也在被他的做法回写。他每个数后面备的半页解释，既是对新领导的猜测，也是对新领导的一次影响，只是这影响没有朝他希望的方向去。后来他改成了：一页纸、三个数之外，只加一句“这个月我让哪家店变了什么，为什么”，新领导开始回应了。这就是第8章讲的：你的做法会回写你的圈子。

周明的错，是他一开始把“补圈子”当成了任务，吃饭的时候带着目的，对方看出来了，聊得很勉强。他后来改了：不再带着“我要认识人”的心思，而是真的聊各自遇到的事。反倒是这样，圈子才自己长出来。这件事让他明白，圈子不是靠算计扩出来的，是靠一次次真诚的使用和回写长出来的。这也是第六编反复讲的：守在轨，是预案的前提，不是预案的装饰。

三个人错的地方不同，改的办法却是同一套：把错写回卡里，下次再用。

◆ 五、明天就开始：你的第一周

合上书以后，请不要等一个整块的时间，也不要等心情平静。下面是一个最小的第一周。

周一，挑一件最近让你心里一紧的事，用十分钟写一张只有四格的卡：假设、最不愿意看到的左端、先做哪一步、什么情况说明我错了。

周三，把那一步里最小的动作做了。小到一个电话、一条消息、一张清单都行。

周五，在卡下面补两行：发生了什么，卡对不对。

下周一，再写第二张。

四周以后，你手里有了四张卡，两三次批改。这时候你会发现，你已经不是在读一本讲预案的书，而是在过预案的日子。而这，才是这本书想把你带到的地方。

◆ 六、回头看这本书

最后，用几句话把全书收一收。

职场已经变成回写剧烈的战场：岗位会被改写，处境会一夜变天，本事会很快过时，三样互相改写。在这样的世界里，职业规划这种“总结过去、指导未来”的办法，退成了基础设施，它还有用，但不够用了。主流要换成职场预案。

你在职场里多半是兵，不是将。所以你的预案，主场是你自己的圈子（技能场、人脉场、口碑场），而不是调兵遣将。

预案有三套工具：三方程让你想“如果会怎样”，六路径让你想“先做哪一步”，三原理让你在卡住时看见推力。委屈不是障碍，是推力。

预案守在轨、效率、吸引，不是厚黑。靠算计赢的局，只赢一次。

最深的预案，是从岗位上的人，变成有自己思想和知识工厂的人。你的知识，是先发生、后使用、再验证和修改的，不是从过去里总结出来、放着等人引用的。

这几句话，每一句我在书里都讲过了。我想补的只有一点：这些话，都有可能是错的。我在每一章末尾都留了一句小预言，写明了什么情况出现就算它错。我没有把它们当成不可动摇的结论，请你也别这样用。拿它们去用，去验证，错了就改。这本书本身，也是一张等着被你批改的卡。

◆ 七、三个人，三种活法，同一个道理

三个人，一年后的样子很不一样。林静的卡变短了，陈立学会了批改别人的卡，周明把册子延伸到了圈子里。但仔细看，他们做的是同一件事：先把假设写下来，再小范围用，再老老实实地改。

这就是全书从头到尾想说的那句话：在回写剧烈的年代，别指望一次性想清楚人生，也别指望一份规划管用十年。你能做的，是不停地给自己写预案，用它，改它，让它跟着风云一起长。

最后，送你三句话，请带上：

风云不会停，所以预案不能停。

预案不是为了赢一场，是为了一生都站得稳。

你写下的每一张用过的卡，都是你自己的东西，别人拿不走。

> 判词：职场已经变成回写剧烈的战场，职业规划失了灵；你多半是兵，不是将，该做的不是规划一生，而是为自己备几套预案——先发生，后使用，再验证和修改。

参 考 书 目

本书是“预案科学”这个系列里的一本，下面只列已定名、可以确认的本系列专著；战争卷、商场卷以各自出版的样子为准，这里不先写书名。凡我没有把握的书、没有把握的出版信息，一律不列。

王德生：《预案科学——思想和知识发生的新典范》，德麦国际（Demai International）。这是本系列的总纲，讲 What If、How If、Why If 三套工具以及预案专著的道理。读本书的第二、三、四编与第21章，可与它对照阅读。

王德生：《我经济》，德麦国际。讲未来的热门行业是生产“我”，以及“类我”、“我经济”等概念。读本书第4章、第32章，可与它对照阅读。

王德生：《让每个人都有自己的思想和知识工厂》，德麦国际。讲思想和知识工厂的整体设想。读本书第33章，可与它对照阅读。

本书中所有的人物与场景，凡标明“构想的场景”的，都是为说明道理而设，不是真实的记录。读者如需了解书中涉及的具体制度，请以所在单位的正式规定和有关专业人士的意见为准。

◆ 阅读建议

三本书的读法不必按顺序。如果你是第一次接触这套方法，先读本书；想把三套工具讲透，读《预案科学》；想弄清“我”为什么会成为饭碗，读《我经济》；想把一张张预案卡攒成自己的东西，读《让每个人都有自己的思想和知识工厂》。

读任何一本，我都建议你拿笔：每读一节，写一张你自己的卡。读书是为了让卡写得更好，不是为了把书读完。

附 录

附录一　职场预案卡模板

下面是一张预案卡的完整格式。你可以抄在笔记本里，也可以做成手机里的备忘录模板。第9章讲的是五栏简卡（假设、显露、起手、信号、换案点）；下面是展开的十格卡，信号和换案点合成第九格检验点，用过之后补第十格批改。第33章讲怎样把卡攒成册。

◆ 卡的十个格子

一、标题。用一个风暴命名，比如“部门合并”、“新领导上任”、“业务被智能体替代一部分”。

二、日期与作者。写下这张卡哪天写的。后面每次批改，也要写日期。

三、右端：假设。只写事实与假设，不写情绪。比如：“下个月部门与另一个部门合并，岗位设置未定。”

四、左端：可能的显露。三方程的三种写法至少各想一次：我的样子（S）会显露成什么，我的做法（D）要变什么，我的圈子（E）里谁的态度会变。每个方程写两到三种可能，其中一种必须是“我最不愿意看到的”。

五、选路：先做哪一步。六路径里选一条起手：先立样子、先亮样子、先动手、先试水、先换圈、先入局。写出这条路径第一周的一个小动作，小到明天就能做。

六、找推力：我卡在哪里。如果心里有委屈，写出两头矛盾（比如：本事被看低，处境又换不了），问自己：这两样打架，会把我推向第三维的哪一个动作?

七、Plan A、B、C。A 是最可能的左端对应的做法；B 是你最不愿意看到的左端对应的做法；C 是你手里还没用的牌，比如换圈子、拿出一个作品。

八、三问：在轨、效率、吸引。在轨：假设落在地上了吗？涉及的人，我顺着他们的真实处境想了吗？要我做的事，我真做得到吗？效率：花的功夫小不小，代价是不是悄悄转给了别人？吸引：做完以后，别人再跟我打交道的意愿是升还是降？

九、检验点：什么情况说明这张卡错了。写成“如果在某日之前出现某件事，就说明我错了”。没有这一格（或第9章的信号和换案点）的卡不算预案。

十、批改：用过之后补写。发生了什么？卡对不对？哪里要改？要不要提炼进我的册子？

◆ 一张填好的样卡（构想的场景）

下面是一位构想的人物写的卡，只为演示格式。冉青，28岁，杭州一家少儿美术培训机构的教务，管排课和家长通知。这张卡里用了前面所有格子，但每一格都很短。

标题：排课改用系统。日期：某月某日。

右端：下学期机构把手工排课改用系统，周末班怎么排，规则由总部定，具体细节未定。

左端：我的样子，可能被看成“最熟课表的人”，也可能被看成“只会手工排的旧人”；我的做法，要从凭记忆排，转向把规则一条条录进去，调课的标准会变；我的圈子，总部管系统的那位负责人，和我原来没有交集。我最不愿意看到的一种：规则全由总部定，我只剩下录入。

选路：先动手。第一周做一件事：把周末班最容易冲突的十种排课情形，写成一页清单，交给总部那位负责人看。

推力：我的本事（熟悉每位老师的时间和每个家长的脾气）和新处境（系统只认规则）打架，会逼出一种新做法：把这些“人情规则”，改写成系统认得的规则。

A：清单被采纳，我成为机构里整理排课规则的人。B：清单没人理，我把重心放到家长沟通和续班上。C：找一位已经用上系统的同行机构的教务，请教规则是怎么录的。

三问：在轨，清单里不放学生和家长的个人信息；效率，每天二十分钟，一个月做完；吸引，清单是不是真被总部用得上，让他们来问我。

检验点：如果三周内，总部负责人对这份清单没有提出任何意见，也没有用上，说明我的假设错了，改走B。

批改：（用过之后再写。）

◆ 卡攒多了以后

卡攒到二三十张，就可以编成册：先按风暴归一遍，让别人看得懂；再按三方程归一遍，看看自己的卡偏在样子、做法还是圈子；最后把反复出现的那句话抽出来，写在册子最前面，它就是你的中心判断。每个季度摆开看一次，每年提炼一次。这些做法在第33章里讲得更细。

◆ 哪几格最容易写不下去

左端的“我最不愿意看到的一种”，多数人会下意识跳过，因为写出来心里发紧。可恰恰是这一格最值钱：它是你的 Plan B 的来处。实在写不出，就问自己一句“如果这件事办砸了，别人会怎么形容我”，把答案写下来。

检验点这一格，常见的毛病是写得太软，比如“过一阵看看效果”。改成有日期、有一件看得见的事：“三周内，某人没有回应”，就硬多了。

推力这一格，只有心里有委屈的时候才需要填，没有就空着，不用硬凑。

◆ 使用提醒

不要追求一次写满十格。第一次写，三、四、五、九四格就够了。用过一次，再补其余的格子。

写在卡上的内容，不要出现单位的内部数字、客户的名单与同事的私事。要交换给别人的卡，先做脱敏，再发出去。

附录二　三方程、六路径、三原理速查表

这一页可以裁下来，贴在工位旁边。三件工具各回答一个问题：What If 问“会怎样”，How If 问“先做哪一步”，Why If 问“卡住了，推力在哪”。

◆ 一、三方程（What If）

SDE 三个字母的白话：S 是显露，你显露出来的样子、本事、位置；D 是差异序列，你的做法、做事的次序和动作；E 是特征纠缠，你所处的圈子、环境、关系网。

方程	白话	用在什么时候
S=F(D,E)	你的做法和圈子，决定你显露成什么样	想知道“我会被看成什么样的人”
D=F(S,E)	你的本事和处境，决定你下一步做什么	想知道“手里的本事遇上新处境，该怎么做”
E=F(D,S)	你的做法和样子，回写你的圈子	想知道“我的做法会怎样改变我的圈子”

用法：给方程右端一个假设，写出左端的几种可能显露，其中至少一种是你最不愿意看到的。

◆ 二、六路径（How If）

六路径是 S、D、E 三维的六种起手次序，本书给每一条一个职场俗名。

路径	俗名	一句话
S→D→E	先立样子	先长本事、立样子，再改做法，最后换圈子
S→E→D	先亮样子	先把本事亮出来让圈子看见，再倒逼做法改变
D→S→E	先动手	先做一件事，做出作品，再立起样子，最后进圈子
D→E→S	先试水	先试着做，在新圈子里试，最后长成新样子
E→S→D	先换圈	先换圈子，在新环境里长本事，再改做法
E→D→S	先入局	先进圈子，跟着学做法，最后长出自己的样子

选路的三个小问题：我现在最缺的是样子、做法，还是圈子？我手里哪一维最容易先动？哪一条路错了，代价最小、最容易退回来？

◆ 三、三原理（Why If）

三原理说的是：两维之间的矛盾，会推动第三维动起来。卡住的人，往往只是还没看出推力在哪。

原理	白话	典型的卡点
S↔E 推 D	本事与处境打架，逼出新做法	本事没变，处境变了，旧做法不灵
D↔E 推 S	做法与处境打架，逼出新的自己	做法被处境不断逼改，最后你成了另一个人
S↔D 推 E	本事与做法打架，逼出新圈子	本事被现有做法困住，需要换一个能用上它的圈子

委屈是推力：有委屈，说明两维在打架，推力已经在了，只是还没落到第三维上。

◆ 四、预案的两个层级

第一层：假设方程右端，写出左端的可能。第二层（方法论层级）：已知某一方程与某一原理，推出六路径的一两条。

◆ 五、守在轨的三问

在轨：假设落地了吗（事实、人、自己的力气）？效率：力气花在最该动的那一维了吗，代价没推给别人吗？吸引：做完之后，别人更愿意和我打交道吗？

◆ 六、二十分钟速用法

遇到突发的事，来不及细想，就按这个顺序走一遍：第一分钟到第五分钟，写右端，只写事实；第六分钟到第十分钟，写左端，至少三种，其中一种是最不愿意看到的；第十一分钟到第十五分钟，选一条路径，写出第一周的第一个小动作；最后五分钟，写检验点，并过一遍在轨、效率、吸引三问。二十分钟不够写得漂亮，但够写得能用。

◆ 七、本书七种风暴对应的章

遇到具体的风暴，可以直接翻到相应的一章，那里有这个风暴下的三方程推演、六路径选路、三原理找推力和一张预案卡：裁员与降薪（第22章）、换领导（第23章）、岗位被 AI 改写（第24章）、升职与不升职（第25章）、跳槽与回流（第26章）、中年门槛：35 岁与 45 岁（第27章）、职场新人的第一年（第28章）。

◆ 八、常见误用，自查一遍

只写一种左端，就当成了预测：那不是预案，是押注。

写了假设，没有写“什么情况说明我错了”：那是愿望，不是预案。

起手就全押，没有小范围试：缺了“后使用”。

用过之后不批改：缺了“再验证和修改”，卡永远停在假设。

用预案去算计别人：过不了在轨这一问，赢的是一次，输的是口碑。

把智能体写的预案当结论：它只是草稿，事实要自己查，关键的要找真人看。

附录三　可错的小预言汇总

本书每一章末尾的“小账”第二行，都写了一条可检验的小预言——说得出什么情况出现，这一章的判断就错了。下面把它们收在一处，方便读者拿着去对。哪一条被你的生活推翻了，请把推翻它的那件事写在那一章的页边。

第 1 章　从“熬年头”到“一夜改写”：找十个在同一个行业干了五年以上的人，问他们近三年里，自己或同组的人身上有没有发生过“做法被改、处境变天、本事用不上”中的任何一种。如果多数人都说一种也没有，本章“一夜改写”的判断，对这个行业就是错的。

第 2 章　职业规划为什么失灵：如果一个行业里，岗位的名称、组织的规矩、技能的价格三者在五年里都几乎没变，而按“总结过去”做出的规划在那里仍然频频落空，那么本章“规划靠三个前提”的说法就错了。

第 3 章　回写剧烈：如果一个人在一年里明显改变了自己的一个做法，却发现身边的人看他的方式、他所在的圈子、他之后的做法三者都没有一样发生可察觉的变化，那么本章“三者互相改写”的说法就错了。

第 4 章　我们经济的饭碗与我经济的饭碗：找若干个因调整而丢了岗位的人，如果发现多年只照说明书做事的，和长期多做说明书之外小事的，之后主动找上门的熟人一样多，那么本章“场是在位置之上一点一点养出来的”这句话就错了。

第 5 章　兵不是将：如果一个普通职员不改变自己的做法、不养自己的技能场与人脉场与口碑场，仅靠揣测上级意图和算计同事，就能在连续几次的组织变动中都稳稳保住自己的位置并获得良好口碑，那么本章“兵的主场在自己的 E”这句话就错了。

第 6 章　S=F(D,E)：如果……我会显露成什么样的人：如果你对任何一个职场假设，都只能写出唯一一种显露，而且这种显露不会因为你改变做法或换圈子而有任何不同，那么这一章的说法就错了。

第 7 章　D=F(S,E)：手里的本事遇上新处境，下一步做什么：如果一个人把同一套本事放进两种规矩不同的新处境，两处写出来的第一周动作却完全一样，那么这一章的说法就错了。

第 8 章　E=F(D,S)：你的做法如何回写你的圈子：如果一个人连续三个月，每周都稳定地在同一个圈子里做同一类替别人省事的小事，而圈子里没有任何一个人对他的称呼、请求或口气发生变化，那么这一章的说法就错了。

第 9 章　写出你的Plan A / B / C：职场预案卡：如果一个人把五栏都写得可核对，三个月后复盘时，仍然说不清信号栏里哪一条出现了、哪一条没有出现，那么这一章的说法就错了。

第 10 章　三方程同时动：一份预案的完整推演：如果一份预案的三栏里有任何一栏填不出具体的一件事，那么当那个“如果”真的发生时，写预案的人仍然会在几天里不知所措；若有人三栏填满、带着退出信号，却在“如果”成真时同样慌了手脚，这句话就错了。

第 11 章　六种次序：同一次调岗的六种走法：同一个人面对同一次调岗，如果他选的起手次序与他“最拿得出手的一样”和“最怕丢的一样”都不匹配，那么他在头三个月里出现“用力很多、没人接住”的情况会明显更多；若匹配度高的人同样频繁出现这种情形，这句话就错了。

第 12 章　从显露起手的两条路：在同样想进入一个看重“被谁认识”的新圈子的人里，立了超过三个月仍没有向任何不熟的人展示过成果的，比三周内就亮出一小块的人，更少收到来自新圈子的主动回应；若结果相反，这句话就错了。

第 13 章　从做法起手的两条路：在没有任何正式名分却想转向新岗位的人里，先拿出一件别人能直接用上的东西的，比先递交一份“想做什么”的方案的，更容易在三个月内被新圈子主动邀请参与；若后者更容易被邀请，这句话就错了。

第 14 章　从处境起手的两条路：如果一个人换圈半年后，每天遇到的问题难度与原来相同，并且没有人向他提出他答不上的问题，那么“先换圈”对他就是错的。

第 15 章　路径选错的代价：如果一个被诊断为“只盯了一样”的人，在三个月里给另外两类各做一件小事（比如把一件做完的东西拿给相关的人看），而他的处境、别人对他的看法都没有任何变化，那么这个诊断对他就是错的。

第 16 章　路径接力：如果一个人每年年底写下“这一年多了什么样子、什么做法、什么人”，连续三年都写不出新东西，而他的工作与圈子又确实没有变动，那么“路径接力”对他就是错的，他需要的不是接棒，而是先找出断在了哪一拍。

第 17 章　委屈其实是推力：如果一个人写出了“我的__，和__对不上”的句子，并且连续四周做了一个七天内能完成的小动作，而别人对他的反应、他自己的心境都没有任何变化，那么“委屈必然推动第三维”在他身上就是错的。

第 18 章　本事与处境打架，逼出新做法：如果一个人把“本事与处境打架”留在桌面上、连续两三周坚持做一个很小的新动作，而对方或环境完全没有任何松动的迹象，这一章的说法就错了。

第 19 章　做法与处境打架，逼出新的自己：如果一个人在做法与处境的矛盾中，持续三个月做同一类很小的新动作，而他身边熟悉的人、同事、客户对他的描述一点都没有变，这一章的说法就错了。

第 20 章　本事与做法打架，逼出新圈子：如果一个人在本事与做法对不上的时候，持续三到六个月，在一个小场合里让自己的本事被人看见，却没有任何新的人、新的合作或新的机会靠近他，这一章的说法就错了。

第 21 章　预案的两个层级：如果有人在判断清楚“哪两维在打架”之后，依据本章的对应关系选出路径起手，连续试几轮，发现被推的那一维从来没有因此出现任何变化，而随手换一条不在表里的路径反而总能成功，这一章的说法就错了。

第 22 章　裁员与降薪：如果一个人在传闻期把自己手上的事写成了成果账和交接清单，而在随后的半年里，没有任何一位同事或上级在别人问起时，说得出他的一句具体的好话，这一章的预案就错了。

第 23 章　换领导：如果一个人在新领导到岗的第一个月里，每周都有一次主动、清楚的情况交代，而新领导在三个月后仍然说不出他负责的是什么，这条预案就错了。

第 24 章　岗位被AI改写：如果一个客服团队连续三个月，每月把AI转人工的案例整理成分类清单送到运营部门，而运营部门在这三个月里一次也没有据此改过任何页面、话术或流程，这一章的预案就错了。

第 25 章　升职与不升职：如果一位新主管在升职后半年里，每周都留出带人的固定时间，而他带的人里仍然没有一个能独立顶上他原来的那手活，这条预案就错了。

第 26 章　跳槽与回流：假如一个人跳槽后三个月内就能说出新圈子里至少三个人各自最在意什么，却仍然在半年内被边缘化，这一章的“先亮样子”的主张就错了。

第 27 章　中年门槛：35岁与45岁：假如一个人持续半年每周把自己的经验写成可查的条目，却没有任何同事在工作中引用过其中一条，这一章关于“经验要被看见才算资产”的主张就错了。

第 28 章　职场新人的第一年：假如一个新人在头三个月里做出了一件被别人主动夸过的小事，半年后同事对她的读法仍然与这件事完全无关，这一章关于“头几件小事决定样子”的主张就错了。

第 29 章　真善美＝在轨、效率、吸引：假如一份预案三问全过，却在半年内让相关的人普遍不愿再与你合作，这一章“三把尺能预判预案好坏”的主张就错了。

第 30 章　算计赢的是一次，口碑输的是一生：在人员相对固定的小团队里，一个习惯抢功劳或甩锅的人，两年之内会发现愿意主动帮他的同事变少；如果两年后他的团队里愿意主动帮他的人反而更多了，这句话就错了。

第 31 章　兵法进职场的三种误用：一个把同事当对手、靠打听和试探过日子的人，半年之内，主管和同事会觉得他“心不在焉”或“难合作”；如果他照常这样做，半年后评价反而更好，这句话就错了。

第 32 章　我经济里的饭碗：生产“我”：一个人把自己的做法整理成别人拿得走的小东西，持续三个月、给过至少三个同行看，如果三个月里没有一个人来问过他一句话，那么“做法能长成别人认得的‘我’”这句话，在他身上就错了。

第 33 章　你的思想和知识工厂：一个人若坚持每次风暴后给卡补两行批改，三年后他的册子里一定能抽出至少一个反复出现的判断；如果有人坚持了三年，却始终抽不出任何重复出现的判断，这句话就错了。

第 34 章　人与AI复合体：一个人若用“我该怎么办”这种问法，得到的建议会比用“给定事实与圈子、要多种显露并让它反对我”的问法更泛、更不贴；如果有人对同一件事用两种问法，后者得到的内容反而更泛、更不能用，这句话就错了。

第 35 章　先发生、后使用、再验证和修改：五年之内，在装修、客服、会计这类变化快的行当里，经常把预案卡拿给同行交换、批改的人，其预案被现实证明站得住的比例，会高于只靠总结经验的人；如果经过对比，交换批改的人并不比只靠经验的人更站得住，这句话就错了。