SDE UNIVERSES
德麦国际专著 · 第 309 号

普通人都能懂的

躺平的SDE解构

一台怠速的发动机





王德生 著

德麦国际出版社
Demai International Press

普通人都能懂的

躺平的SDE解构

一台怠速的发动机

王德生　　著

德麦国际出版社
Demai International Press · Singapore

出　版　信　息

书名	《躺平的SDE解构——一台怠速的发动机》
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 309 号
ISBN	979-8-90690-817-9
定价	US$20.00
开本	170 mm × 240 mm（16 开）
字数	约 20 万字
版次	2026 年 10 月第 1 版
完稿	2026 年 10 月 14 日

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）分段协作成稿、统一统稿，并经其审定。

引文说明：书中所引各家说法，一律转述大意，不作逐字引文；凡带引号处，请读作「大意如此」。凡标〔待核〕处，出处、年份或数字尚未逐字核对，全部汇总于附录四「引文核验总表」。

书中陪读人物老林、林舟、苏晴，以及他们的家人、同事、街坊和各章的日常场景，均为虚构。

健康说明：书中涉及身体与心理的段落，讲的是理解、习惯与相处，不构成医学建议；身体或心里的难处真的大了，请找医生或心理咨询师。

全书结构：扉页、出版信息、作者介绍、十分钟读完这本书、前言、导读、目录；导论与五编四十四章；结语、附录六件（含参考书目）、后记。

版权所有　侵权必究

作者介绍

王德生，SDE（显露·差异序列·特征纠缠）本体论思想体系的创立者，德麦国际（Demai International Pte. Ltd.，新加坡）创始人、首席执行官。

他在中国农村长大，父亲是农民。高考复读一年，1990 年考入湘潭大学。后来在中国科学院取得计算数学博士学位，并在中国科学院做博士后研究，方向是 Voronoi 图、Delaunay 剖分、质心 Voronoi 剖分与有限元方法。这些方法都在问同一类问题：一片区域，怎样被一个个点分开，又怎样在分开之后彼此牵连。

他先后任职于英国斯旺西大学与新加坡南洋理工大学。2005 年起在新加坡生活，最初是大学教授。

做网格的人有一个习惯：不急着问一块区域「是什么」，先问它是怎样被一个个点分出来、又怎样一轮轮改出来的。点挪一下，格子跟着变；格子变了，点又要重新挪。这个一来一回的手艺，后来成了他看一切事物的底子。

他的思想走过四站。第一站是「三视角·知识的结构和体系」（2015 年 7 月—2021 年初）。第二站是「321 智慧系统」（2021 年 7 月—2025 年 7 月），从「我们怎么知道」一路走向「世界上有什么、它们怎么来的」。第三站是 SIO 本体论（2025 年 7 月—2026 年 1 月）。第四站是 SDE 本体论（2026 年 1 月至今）：一件事物是从一片缠在一起的土里，经过一条有先后的路，长成一个能被认出的形状的。

他在德麦国际出版社（Demai International Press）出版系列专著，包括「普通人都能懂」系列里的福柯、拉康、齐克果诸卷，以及《普通人都懂的逻辑学》《哲学的使命是什么？》《意识的奥秘：SDE解构》等。

近年他带着一批学员，用同一套方法去读圣经、读孔孟、读教育家和管理学家，再把读出来的东西写成书。他常说的一句话，大意是：发生过的事改不了，可接下来怎样发生，还没有定。

本书是这一系列里的一卷主题卷。它不写一位哲学家，写一个词，和这个词底下那台还在低低转着的发动机。

十分钟读完这本书

如果你只有十分钟，读这几页就够了。九节，每节一个画面。

◆ 一、一个词

2021 年春天，网上一篇题为「躺平即是正义」的帖子被人转来转去〔待核〕。发帖的人说，大意是：不买房，不买车，不结婚，少花钱，也就少受累。

几个月里，「躺平」从一个帖子里的词，变成了人人都会说的词。

在它之前，那种状态早就有了。下班就关手机，周末不出门，简历投了一半不想投了，店照开、货不进。它说不清，像一团雾。

词一来，雾就有了名字。

名字是一颗东西。它可以拿在手里，也可以贴在自己身上：「我躺平了。」贴上以后，那团雾好像就被说完了。

这件事很常见。孩子半夜哭，大人说一句「他是饿了」，好像就懂了；同事交上来一份马虎的周报，经理说一句「他不上心」，好像也就懂了。一颗词接住一团说不清的东西，人就松一口气。

松了这口气，看的人就不再往下看了。被说的人呢，也常常顺着这颗词活下去：既然我躺平了，那就躺着吧。

本书从这颗词开始。可是本书要问的，不在这个词好不好，在这颗词底下，到底在转着什么。

第 1 章会讲这颗词是怎样诞生的，也会讲它的好处：一团雾有了名字，许多人第一次发现，自己不是一个人在雾里。名字是回写的头一步。只是走到这一步就停下，名字就成了盖子。

◆ 二、路边那辆没熄火的车

夜里你走过一条街，路边停着一辆车。车灯暗着，排气管冒一点白气，发动机低低地响。车里有人，车不走。

这就是全书的总比喻：怠速。

怠速和熄火不一样。熄火的车是冷的，要重新打火才能走。怠速的车是热的，发动机在转，只是转得很慢，慢到只够自己不灭。

旁人看这辆车，多半只看见一件事：它没动。于是有人说，开车的人懒；有人说，开车的人怕；有人说，路太烂；还有人说，人家算过了，开出去不划算。

这些话都对了一点。可它们都没有停下来，听一听那台发动机。

它还在响。

为什么要用一辆车？因为车的说法，人人都懂，而且它的部件刚好够用。发动机是那台转动的机器；油门是往路上送的劲；挡位和离合，管劲能不能接到路面上；路面，是脚下那片土。一辆车停着，可以是熄了火，可以是轮子在泥里打滑，可以是一会儿打着一会儿熄，也可以是怠速。四样停法，在路人眼里差不多，在发动机里完全不同。

本书全书只用这一套车的说法，不换第二套。

用这一套说法，那四种旧解释也各有了位置。说「懒」的，只看见车没动；说「累」的，只看见驾驶座；说「路烂」的，只看见路面；说「不划算」的，只看见油表。它们都在车外面转圈，没有掀开引擎盖。

还要说一句：车的比喻，有对的地方，也有不像的地方。真的车，司机一拧钥匙就熄火，一踩油门就走。本书说的这台引擎，没有那把钥匙，也没有一个先坐在那里、随时能踩油门的人。比喻用到这里就要停，第 7 章会回来，把这一处拆开讲。

◆ 三、车里没有先坐好的司机

最难的一步，在这里。

我们习惯先认定车里坐着一个司机，再问他为什么不开。道德说他懒，心理学说他无助，社会学说路太烂，经济学说他算过账。四种说法，问的都是那个司机。

本书换一个问法。「我躺平了」里的那个「我」，是这种转法显出来的，不是这种转法的原因。

再往深处走一步。我们说「我」，常常以为它是一样先摆好的东西，像车里那个座椅，装车时就装上了。其实「我」更像车窗上那层雾：车里的温度、车外的冷、人呼出的气，三样一碰，才起了雾。温度一变，雾的样子就变。

一台引擎在某种低转速里稳住了，它会显出一个「我」来：「我就这样。」这颗「我」像一颗粒子，一颗一颗的，硬，不动，好拿。人们看见的是这颗粒子，就以为是它在拿主意。

所以本书解释躺平，主语不落在「一个人」身上，落在发动机、路、土，和这台机器此刻的转法上。

打个比方。一壶水在灶上烧到七八十度，就那样温着，不开，也不凉。你不会说「这壶水选择了不开」。你会去看火，看锅，看水和火之间那一来一回。

躺平也是这样。一轮轮落榜、一次次加班不见回报，回写进来，在心里沉出一句「加了也白加」；这句话一出来，往路上送的劲就少了；劲少了，「我」就显成了「我就这样」。是这一串转法，显出了那个说「我躺平了」的人。

人物还在书里。老林在店里坐着，林舟在宿舍里刷题，苏晴六点关电脑。只是轮到解释的时候，本书去看引擎。

◆ 四、转速表

一台车此刻是什么状态，看转速表最清楚。本书把转速表当作随身的钥匙。

挂挡前进：指针随着路面上上下下，车在走，每一圈都在地上留下一点新东西。

空转：油门踩死，指针顶进红区，轮子在泥里飞转，车不走。这是内卷。

熄火重打：指针蹿上去，又掉到零；再蹿上去，再掉到零。这是轮回。

怠速：指针停在很低的一格，不到零，也不往上走。这是躺平。

一正，三病。熄火不在其中，熄火是死，是另一回事。发动机烧坏也不在其中，那是空转烧到头的结局。

读转速表，要看两样：转得多快，摆得多大。挂挡前进的指针，快慢都有，摆得开；空转的指针，快，可是不带车走；熄火重打的指针，一会儿高一会儿零，摆得乱；怠速的指针，慢，摆幅小到几乎是一条直线。

同一辆车，不同的时候，读数可以不一样。苏晴前五年的指针在红区里，后两年落到了最低一格。林舟大四那年，指针在考研季蹿上去，放榜后掉下来，第二年再蹿上去，再掉下来，最后停在了低处。

每一章末尾，本书都读一次转速表。你读完全书，手上就有了几十次读数。

◆ 五、三环都在，只是压低

这台引擎怎么转？本书叫它 123 引擎，转一圈有三环。

第一环，两头较劲。第二环，较劲推着第三头变样。第三环，变出来的样子回过头去，改那两头，于是有了新的较劲，下一圈又开始。

空转断在第二环：劲推不动第三头，全被泥吞了。熄火重打断在第三环：变了的样子写不回去，又被旧地吸回原处。

怠速不一样。三环都在，只是幅度压到了最低。

用老林的五金店举个例子。顾客少了（一头），货和店面还是原样（另一头），两头一较劲，本该推着做法变样：换货、上网、改门面。变了的做法再回头改顾客、改货，下一圈接着转。现在呢？较劲还在，只是很轻；做法也在变，只是变得很少，比如开门晚一点；变出来的那一点，也回写了，只是写下的就一句「先看看」。三环都在，转得很小。

这是本书最要紧的一个判断。三病里，只有怠速不断环。所以它能活很久；也所以，它最容易回来。

解冻不是重新点火，是从怠速挂挡、松离合、给油。

这句话，第 25 章会回来细讲，第 38 章会把它变成一套做法。

◆ 六、九个指针都停在最低一格

再凑近一点看，这台引擎有九个小表盘，三个一组。

第一组看形状。看得出的区分，只剩一项对比：够不够，累不累；变化看不见了，怎么摆布也不看了。在场的样子，只剩一颗一颗的：「我就这样」「事就这样」。守住的劲还在，推一把的劲和被吸过去的劲，都熄了。

第二组看路。目标只剩活着，路只剩重复，劲只剩舒服。六步只剩三步：做，回，再来。账只算一笔：最省油。

第三组看土。手上碰的、脑子里想的、心里的那个我，三块地各自封着，互不点火。话只剩几颗词：「没意义」「算了」「不卷」。劲很低。

九个表盘，各自停在最低一格，还彼此托着。路只剩三步，形状就动不了；形状不动，土就退回到只够活着；形状和土都不动，路就更只剩三步。你只去拨一个指针，另外八个会把它拉回来。

三组九格，可以排成一张小表。

一组	看什么	怠速时停在哪
形状	区分、在场、劲	一项对比、一颗粒子、一种守而不验的真
路	三律、步子、账	只够活着、三步、最省
土	三块地、话、能量	互不点火、只剩词、很低

收成一句：三维九子，都停在维持存在的最低一层。

全书的一句话定义，就从这里来：

躺平，是 123 引擎微微转动、只求维持存在不至于死亡的 SDE 运行态。

◆ 七、从空转退到路边

怠速很少是一开始就有的。多数时候，车先在泥里空转过。

油门踩死，劲往路上送，土全吞了。劲越耗越少，快要烧坏。较劲本该推出一个新样子，可新样子没有地方去。

就在这时，回写改了道。它不去改土，落进了话里，沉出一句短短的理：「加了也白加。」这句话一出来，往路上送的劲就收小了。

请注意：收小，不是收零。

收零是熄火。收小，是还留着一点转速，留着一条退路。苏晴第六年开始六点下班，她并没有辞职，周报照写，会照开，该交的方案照交。劲没有没了，只是不再往那条不见回报的路上送。

接下来，算账接管，省油成了唯一的账。三处固定互相托着，车就稳稳地停在了路边。

本书分出三种怠速。

第一种，油门踩死之后。路和土在较劲，形状变不了，于是收油。苏晴前五年加班加到深夜，排名不动，后来六点下班，就是这一种。

第二种，挂不上挡。形状和土在较劲，路裁不出来，于是隔开。老林的「先看看」，林舟毕业季的「再观望一阵」，都是这一种。

第三种，方向盘和油门打架。形状和路在较劲，土改不了，于是降格。林舟刚入学时想进大厂，日常课程和这个想法对不上，慢慢就变成了「能毕业就行」。

同一个人身上，三种可以先后出现，也可以叠在一起。

林舟就是这样。大一大二是第三种，大三大四是第一种，毕业季是第二种。三年里，他身上的那台引擎换了三种怠速，像一辆车在三段不同的路面上，先后停了三次。

为什么怠速这么稳？因为它的每一处固定，都托着另外两处。路小了，形状就不动；形状不动，土就退到维持；形状和土都不动，路就固定成那三步。三处互相锁住，低能的稳态自己就稳了。外面推一下，它晃一晃，又回到原处。

◆ 八、劝不起来，要挂挡

很多人劝过躺着的人：振作一点，别浪费青春。很少劝得起来。

老林的妹妹劝过他，把店盘出去，跟她去城里做点别的。林舟的妈妈劝过他，再考一年，家里供得起。苏晴的领导找她谈过话，说她以前那股劲哪去了。每一次劝，都在理；每一次劝完，车还停在路边。

为什么？劝说对着的，是那颗显出来的「我」。真正的对手，是一整台在怠速里稳住的引擎。你跟一颗显出来的「我」讲道理，发动机照样低低地转。

本书给的出路，是挂挡：哪一头被堵，就从哪一头引进新的缠、新的不同，让被堵的那一头重新动起来。

油门踩死过的，换一条接得住油门的路，不在原来的赛道上加量。挂不上挡的，先拆掉身份那颗粒子，「我是开五金店的」「我是学材料的」，再重写能走的路。方向盘和油门打架的，让想要的样子和每天的路，在新的土里落成习惯、关系和手上的接触。

三把钥匙，叫命名、判错、计算。命名，是改掉那几颗词；判错，是给那句短理装一条「错了就换道」；计算，是写出不止一个目标的账，给修复留一点余量。

还要说一句公道话：怠速也救命。车快烧坏的时候，停下来低速转着，是止损，是保住还剩的劲。

问题不在躺下，在躺下之后，有没有在挂挡。

挂挡不用很快。一挡也是挡。老林要是哪天在店门口摆出一排以前没卖过的东西，看看有没有人问，那就是一挡。林舟要是投出一份以前「放不下」的简历，那也是一挡。车动一下，回写就有了新的东西可写。

◆ 九、带走三个问题

读完这本书，你只要带走三个问题。用在自己身上，也用在孩子、同事、父母身上。下一次你想说「他就是懒」「我就是累了」之前，先问这三句。

这台发动机，此刻是怠速、空转、熄火重打，还是挂挡前进？

是哪两头在较劲，哪一头动不了？

回写落到了哪里：改了土，还是只沉成了一句话？

这三问，一问看车，一问看卡，一问看地。车在怎么转，卡在哪一头，转完之后地上留没留下东西。

全书的判词，就是这一句：

躺平是 123 引擎的怠速：它看见了空转的徒劳，松开了油门，保住了不熄火；可是它把「不熄火」，当成了「在走路」。

前言

不熄火，不等于在走路

◆ 一、你一定见过这样一辆车

冬天，晚上十点多，你从一条小街走过。

路边停着一辆旧车。车灯没开，排气管一下一下吐着白气，发动机在低低地响。车窗上起了一层雾，看得出里面坐着人，手机屏幕的光照着一张脸。

你走过去，走出很远，回头看，它还停在那里。

这辆车没去哪里，也没熄火。它就那样响着，像在等什么，又像什么都不等。

你也许想过：里面那个人在干什么？在等人？在躲雨？在跟谁生气？还是就想一个人待一会儿？

这些猜测都落在那个人身上。很少有人去想那台发动机：它为什么不熄，又为什么不走？它这样转着，费多少油，能转多久？要是有一天想走，它还走得动吗？

本书写的，就是这样一辆车。

◆ 二、一个词，五年

2021 年以后，人们给这样的状态起了一个名字：躺平。

起初，它像是年轻人的词。刚毕业的人说，加班的人说，考了几年没考上的人说。后来你发现，这个词往外走得很远。县城里开了二十多年店的老板也会说

「先看看」，那其实是同一种转法。三十出头、在大公司干了七年的人说「只做分内」，也是。

五年过去，这个词没有淡下去。它被骂过，被夸过，被写进过新闻，被印在过文化衫上，也被年轻人拿来互相打趣。

骂它的人说：年轻轻的，怎么就不想奋斗了？夸它的人说：终于有人不陪着卷了。还有人把它当成一种姿态，一种幽默，一种说给自己听的玩笑。

这些声音，都在评价那辆车停得对不对。

本书不站在这些声音的任何一边。本书只想做一件事：把这辆车的引擎盖掀开，看一看里面到底在怎么转。

◆ 三、旧解释都看见了一点

关于躺平，已经有了很多解释。

第一种是道德的：他就是懒。第二种是心理学的：他是习得性无助，或者是倦怠，烧干了。第三种是社会学的：路太窄、人太多，大家都在内卷，卷不动了，欲望就低了。第四种是经济学的：投入越来越多，回报越来越少，退出是一笔算得过来的账。

这些解释，各有来历。说懒，是很古老的说法，古人劝学，劝的就是不要懒。说习得性无助，来自上世纪六十年代末的一组动物实验〔待核〕。说内卷，借的是人类学家格尔茨研究爪哇稻田时用过的一个词。说低欲望，有大前研一的书。说倦怠，有韩炳哲的书。说回报递减、理性退出，经济学里早有一整套账。

说它们错之前，先把公道还给它们。

道德解释看见了一件真事：车确实没动。心理学看见了心里那块地真的累了。社会学看见了土在推人，同一粒种子落在不同的地里，长出的不是同一棵树。经济学看见了算账，看见了省油成了第一要紧的事。

每一种都看见了一块。本书第一编六章，就是一块一块还它们的公道。

用车来说：道德看见了车停着，心理学看见了驾驶座上那个人很累，社会学看见了路面全是烂泥，经济学看见了油表快见底。四样都是真的。

◆ 四、它们漏掉的那一声

可是四种解释，有一个共同的地方。

它们都先认定，车里坐着一个司机。然后问：他为什么不开？是他懒，是他怕，是路逼的，还是他算过了？

问题一这样问，答案就只剩一辆停着的车。车没动，所以要找一个让它不动的人。

它们漏掉的，是那一声：发动机还在响。

一辆熄了火的车，和一辆怠速的车，在路人眼里一样，都是「停着」。可它们完全是两回事。熄火的车，要从头打火；怠速的车，三环都还在转，只是压得很低。

更要紧的是，那个「司机」本身，也是这种转法显出来的。一台引擎在低转速里稳住了，它会显出一个「我就这样」的我。这个「我」，是结果，不是起点。

这是本书最硬的一条口径：躺平不是「一个人」的选择，是一种运行态。

这句话听起来有点怪。你也许会问：明明是我自己不想动，怎么说不是我的选择？

先别急着站队。你回想一下，你最近一次说「算了」，是先有了一个清清楚楚的「我」，掂量了一番，然后决定算了吗？还是先有一次次碰壁，一次次落空，一句「算了」自己冒了出来，冒出来以后，你才觉得「我就是这样的人」？

多数时候，是后一种。本书说的，就是这个先后。

◆ 五、借用王德生博士的思想历程作类比

这个口径，有一段来历。

2021 年到 2025 年，他的思想停在一站，叫 321 智慧系统。那时他想回答一个问题：同样一件事，为什么不同的人看出不同的样子？他取了尼采的答案：看的人选了不同的角度，和那件事撞了，撞出了不同的看法。

这个答案听起来很对。他后来发现，它底下埋着一个没有被证明过的前提：看的人和被看的东西，都在撞之前就已经站在那里了。一个现成的看者，一个现成的被看者，然后才有一撞。

可是，看者真的先于那一撞就在吗？

后来几十年的哲学，已经开始把「看的人」打碎；被看的那一头，康德早就说过它本身不可知。两头都没了依托，「我们怎么知道」这件事，就陷进了很深的危机。

关于躺平的旧解释，掉进的是同一个坑。它们先摆好一个司机，再去问他为什么不开。本书的路，是从那个坑里爬出来的路：先看转，再看转出来的「我」。

◆ 六、判词

先把判词摆在桌上：

躺平是 123 引擎的怠速：它看见了空转的徒劳，松开了油门，保住了不熄火；可是它把「不熄火」，当成了「在走路」。

请注意这句话的主语，是「123 引擎」，是那台机器，不是一个人。

前一半，是它的看见。在泥里空转过的车，知道油门踩得再死，轮子转得再快，车也不走。它看见了这份徒劳，于是松开了油门。松开以后，它没有熄火，还保住了一点转速。这一步，有它的聪明，也有它的救命之处。

后一半，是它的收回。发动机在响，就以为还在路上；还活着，就以为还在过日子；不熄火，就当成了在走路。三环都还在，可每一圈都转得那么小，小到什么也没在地上留下。

打个比方。一个人在河里游泳，逆着水游了很久，原地不动，快没劲了。他停下来，不游了，浮在水面上，只轻轻划着手，让自己不沉。这一下，是救命的。可要是他浮着浮着，觉得自己还在游，还在往对岸去，那就是另一回事了。浮着不沉，和游向对岸，在水面上看起来都在动。

一句话，前半看见，后半收回。全书四十四章，都在拆这一句。

◆ 七、为什么是现在

怠速这种转法，并不新。历史上有隐居的人，有在花园里过小日子的哲学家，有在路边晒太阳、请皇帝别挡住阳光的人。第 36 章会一个一个看过去，看谁在怠速，谁其实换了路。

可是今天，它多了几样东西。

第一，它有了一个人人都会说的名字。名字一出，就能被转发、被贴标签、被批量生产。

第二，它有了一面一天看几百次的屏幕。屏幕上永远有人在空转，也永远有人在晒自己的怠速。

第三，它碰上了一个场变得很快、可预期度下降的时候。路面变得快，车就更容易一会儿空转、一会儿熄火、一会儿停在路边。

这三样放在一起，怠速就从一辆车的事，慢慢变成了一整条街的事。

一辆车怠速，是它自己的事。一整条街的车都在怠速，路就变了：没有车在路上留下新车辙，后来的车也就找不到可以跟的辙。结语会回到这条街。

◆ 八、为什么是普通人

躺平这件事，不需要先读三本书才懂。

晚上十一点，一个大学生把考研资料推到桌角，打开一集看过三遍的综艺。周日下午，一个店主坐在柜台后面，看着门外半天没进来一个人，也不去整理货架。周一早上，一个上班的人在地铁里想：今天把该交的交了，别的不管。

这些时刻，你大概都碰到过，或者在身边的人身上见过。

它们问的问题，也一点都不难：我为什么不想动了？我是不是废了？我还能回去吗？要不要回去？

菜市场里的人也在问这些问题。本书用菜市场里的话来答：一辆车，一台发动机，一块路面，一个转速表。用到的几个硬一点的词，第一次出现时都讲清楚，后面不再绕。

◆ 九、这本书没有做的几件事

先把边界说清楚，免得你带着错的期待读下去。

本书不评判政策，也不评判谁对谁错。讲到大环境，只说场变了、可预期度下降了，不说该怪谁。

本书不做诊断。真的长期失眠、吃不下饭、对什么都提不起劲，那可能不是怠速，是身体或心里出了难处。身体或心里的难处真的大了，请找医生或心理咨询师。

本书不教成功学。挂挡前进，不等于挣大钱、升大官；它只是说，每转一圈，地上能留下一点新东西。一个人可以挂着低挡，慢慢走一辈子，那也是在走路。

◆ 十、不站队，也不劝

本书不说「该躺」，也不说「不许躺」。

你在书里看不到一句「年轻人要振作」。本书第 37 章专门说，为什么这样的话劝不起来：它对着的是一颗显出来的「我」，而对手是一整台已经稳住的引擎。

你也看不到一句「躺平是对的，大家都躺吧」。怠速保住了不熄火，这是真的；把不熄火当成在走路，这也是真的。两件事要一起看见。

拆，不是骂。一个词能被拆，是因为它底下真有东西在转。本书拆它，是想让你在下一次说出「我躺平了」的时候，多看见一点：哪两头在较劲，哪一头动不了，回写落到了哪里。

还要说清楚，这台怠速的引擎，有值得学的地方。第一，它比很多劝它的人更早看见了空转的徒劳：油门踩到底，车不走，这是真的。第二，它在快烧坏的时候松了油门，保住了还剩的劲；不少人是在空转里烧坏的，没有等到停下来。第三，它用一个词，把一团说不清的难受说了出来；说出来，就是回写的头一步，哪怕这一步还没走远。

◆ 十一、这本书是怎样写成的

本书由王德生立题。怠速这个类比，三种怠速的分法，一正三病的读数，以及「躺平不是一个人的选择」这条口径，都由他口述给出，并逐一裁定。

文字由 AI（Claude）协作写成：五位执笔分段并行，再统一统稿。全书用同一套词、同一个比喻、同一组陪读人物，从头到尾不换。

书中的老林、林舟、苏晴是虚构的。他们不承担证据，只负责让每一个判断，落到同一家人、同一条街的日子里。

凡是拿不准的年份、数字和原话，书里都标了〔待核〕，汇总在附录四。你要是查到哪里不对，请告诉我们。

◆ 十二、读完这本书，你会带走什么

一只转速表。往后你再看见一辆停着的车，不论是自己、孩子、同事，还是一家店、一个部门，你会先去读它的指针，而不是先去找那个司机。

一张三种怠速的小表。你会分得出：这是油门踩死之后，还是挂不上挡，还是方向盘和油门打架。三种的来路不一样，出路也不一样。

一个先后。先有一次次碰壁和落空，后有一句「算了」，再后，才有一个「我就是这样的人」。看清这个先后，你就不会再急着骂那个「我」，也不会急着替它辩护。

还有一句判词。它不长，可以抄在本子的第一页。

导读

◆ 一、判词，和它的两半

全书的判词只有一句：

> **躺平是 123 引擎的怠速：它看见了空转的徒劳，松开了油门，保住了不熄火；可是它把「不熄火」，当成了「在走路」。**

拆开看，是四个动作，两半。

半句	说的是什么	主要在哪里讲
看见了空转的徒劳	车在泥里空转过，劲被土吞光	第 18—19 章
松开了油门	回写改道，沉成一句「加了也白加」，劲收小	第 19—22 章
保住了不熄火	三环都在，只是压低；三病里唯一不断环	第 24—25 章
把不熄火当成在走路	九个指针都停在最低一格，地上什么也没留下	第 9—14 章

前两个动作和第三个动作，是看见。最后一个，是收回。

本书的每一章，都在这四格里的某一格上做事。

为什么判词的主语是「123 引擎」，不是「年轻人」或「一个人」？因为本书要说的，是一种转法。转法可以出现在大学生身上，也可以出现在五十多岁的店主身上，出现在一家公司、一个行当、一座县城身上。说「一个人选择了躺平」，就把一种转法缩成了一个人的决定，缩完以后，能做的事只剩两件：夸他，或者骂他。

本书想多给你一件事做：读转速表。

◆ 二、一张地图

全书前有导论，后有结语，中间五编四十四章。

导论　路边那辆没熄火的车。用一辆停在路边、发动机响着的车，把全书的七个词磨一遍；讲转速表怎么读；先清三个误会；给出一句话定义。

第一编　缺口：旧解释为什么只看见一辆停着的车（第 1—6 章）。从「躺平」这颗词怎样诞生讲起，再一种一种看旧解释：道德、心理学、社会学、经济学。每一种都先还它公道，再说它漏掉了什么。第 6 章把病根找出来：它们都先认定车里坐着一个司机。

第二编　定义：怠速是一种什么样的转（第 7—15 章）。先拆掉那个先坐好的司机，再一个表盘一个表盘地读。看得出的区分只剩一项对比，在场的样子只剩一颗粒子，劲只剩一种守而不验的真；路只够活着，三块地各自封着。第 14 章把它们收成一个总式，第 15 章画边界：怠速不是熄火，不是休息，不是无为，也不是出世。

第三编　发生：车是怎样从路上退到路边怠速的（第 16—25 章）。这是全书的发动机舱。讲 123 引擎的三环，讲一正三病，讲两头较劲、第三头不动的三种战场，再讲从空转到怠速的五步，和三种怠速各自怎样发生。最后两章回答两个问题：怠速为什么这么稳？它为什么还能回来？

第四编　群像：哪些路边停着怠速的车（第 26—36 章）。大学生、职场青年、私营店主、中年人、家庭、学校、县城、平台，再到东亚、西方和历史上的几面镜子。

第五编　解冻：从怠速挂挡（第 37—44 章）。先说为什么劝不起来，再说三种怠速各自怎么挂挡，给出三把钥匙，讲组织与社会能做什么。最后一章，替怠速说一句公道话：什么时候，就该怠速。

结语　当整条街的车都在怠速。

附录　六件：一正三病对照表、三种怠速诊断卡、术语对照、引文核验总表、本书自认最弱的几处与推翻条件、参考书目。

◆ 三、五编，各问一个问题

地图上的五编，可以压成五个问题。

第一编问：旧的解释看见了什么，漏掉了什么？它们像五个人围着一辆停着的车，一个说司机懒，一个说司机累，一个说路烂，一个说油贵，还有一个说这辆车本来就有个名字，叫「躺平」。五个人都说对了一点。可是没有一个人，蹲下来听一听发动机。

第二编问：怠速到底是一种什么样的转？这一编最像一张体检单。九个表盘，一个一个读过去，读到第 14 章，收成一个总式。读完你会知道，怠速不是「什么都没有」，是「什么都有一点，都停在最低一格」。

第三编问：车是怎样退到路边的？这一编最像一台发动机的拆解图。先讲三环，再讲三环在哪里会断，再讲两头较劲、第三头不动的三种战场，最后讲从空转退到怠速的五步，和三种怠速各自的来路。

第四编问：哪些地方，停着这样的车？这一编走出发动机舱，走到街上。学校、公司、县城、家里、手机屏幕上，再走到日本、韩国、美国，走回魏晋和古希腊。每一处都用同一只转速表读一遍。

第五编问：怎样从怠速挂挡？这一编最像一本操作手册，只是它不教你怎样踩油门，教你先看清是哪一头被堵，再从那一头下手。它也会替怠速说一句公道话。

五个问题，一个接一个。前一编的答案，是后一编的起点。

◆ 四、四条读法路线

不必从头读到尾。按你来的原因，挑一条路。

- 只有一个下午：读导论、第 14 章、第 19 章、第 25 章、第 38 章和结语。
- 为孩子来的：读第 22 章、第 26 章、第 31 章、第 41 章和第 43 章，再做一遍附录二的诊断卡。
- 为自己来的：读第 8 章（转速表），再读第 20—22 章，找到你的那一种；然后读第 39—41 章里对应的一章，最后读第 44 章。
- 为团队和公司来的：读第 18 章、第 27 章、第 28 章、第 35 章和第 43 章。

每条路线都短。走完一条，你随时可以回到地图上，换一条再走。

还有一种读法，是按问题找章。

「他是不是就是懒？」读第 2 章和第 15 章。「这和抑郁、倦怠有什么不同？」读第 3 章和第 15 章。「为什么怎么劝都没用？」读第 37 章。「躺着躺着，还能起来吗？」读第 25 章和第 38 章。「我一会儿拼命、一会儿什么都不想做，这算什么？」读第 23 章。「我该不该躺一阵？」读第 44 章。

◆ 五、如果你只读一章

读第 25 章，「不断环的那一点火」。

这一章把全书最要紧的那个新判断，放在最显眼的地方：三病里，只有怠速三环都在。空转断在第二环，熄火重打断在第三环，只有怠速，较劲、变样、回写，一环都没少，只是每一环都压得很低。

所以它救过命。车快在泥里烧坏的时候，是怠速让它停了下来，没有烧到头。

所以它也最容易回来。不用重新打火，不用从零开始，只要挂上挡，松一点离合，给一点油。

读完这一章，你再回头看判词，会发现它的两半，其实是同一件事的两面：保住不熄火，是它的好；把不熄火当成在走路，是它的险。好和险，都长在那一点还没灭的火上。

◆ 六、全书的十二个画面

一本讲转法的书，最好记的是画面。全书有十二个画面，读过就忘不掉的那种。

一辆停在路边、排气管吐着白气的车（导论）。一条只有两个字的朋友圈：「躺平。」（第 1 章）。一只栏很矮、跳一下就过去，却趴着不跳的狗（第 3 章）。一块越种越密、产量却不涨的稻田（第 4 章）。

一只转速表，指针停在最低一格（第 8 章）。一颗只会说「我就这样」的粒子（第 10 章）。三块地各自封着，互不点火（第 13 章）。一个轮子在泥里飞转的晚上（第 20 章）。

一根摸了几回、没推上去的挡把（第 21 章）。一辆一会儿打着、一会儿熄火的车（第 23 章）。那一点还没灭的火（第 25 章）。一只从空挡推进一挡的手（第 38 章）。

十二个画面连起来，就是全书的论证。

◆ 七、七个词，先打个招呼

全书用七个家常词，代替七个硬词。导论会用一辆车，把它们一个一个磨一遍；这里先打个招呼。

形状，是长出来、能被认出的样子。路，是一串有先后、会修正、会收拢的不同。土，是让路能走、形状能长的那片缠在一起的地。回写，是长出来的东西回头改土、改路。一锅粥，是什么都在、还没分开。正在成形，是形状冒头、还站不稳。定型，是稳住了、认得出、传得下去。

本书说怠速，说的就是这七个词都在低处打转。形状只剩一点，路只剩三步，土各自封着，回写只沉成一句话。一锅粥搅不起来，正在成形的东西不冒头，定型的东西不松动。

车的每个部件，在本书里都有固定的意思，全书不换。这里列成一张表，读到哪里忘了，翻回来查。

车	本书指
发动机	123 引擎：两头较劲，推第三头变样，变出来的样子回写那两头
三环	123 的三步：较劲、变样、回写
转速表	看三环转得多快、幅度多大；全书的随身钥匙
油门	往路上送的劲
挡位、离合	把劲接到路面上，让形状真的变
路面	土
挂挡前进	跃迁：三环通转，每一圈都在土里留下新东西
空转	内卷：油门踩死，轮子打滑，劲被土吞光
熄火重打	轮回：变了的样子写不回去，被旧土吸回原地

车	本书指
怠速	躺平：三环都在，幅度压到最低
熄火	死亡，不是躺平
发动机烧坏	耗散：空转烧到头的结局

一正三病，就在表的中间四行。熄火和烧坏，是两种结局，不算病。

◆ 八、陪你读的三个人

书里会反复出现三个人。老林和林舟是父子；苏晴和他们不认识，是另一条街上的人。

老林五十四岁，在县城开一家五金店，开了二十多年。前些年扩过一次店，囤过一批货，后来生意掉了下来。现在店照开，不进新货，不扩，也不换做法。问他打算怎么办，他说：「先看看。」

他门口停着一辆旧面包车，以前拉货用，现在多半停着。导论会从这辆车讲起。

林舟二十二岁，是老林的儿子，在省城一所普通本科读大四，学材料。刚进校时，他想着出来能进大厂；读着读着，变成了「能毕业就行」。后来考研考了两次，没考上；考公报了两次，没进面试。毕业季投了几十份简历，对口的少，不对口的放不下，他回了家，说要观望一阵。

苏晴三十一岁，在一家互联网公司做运营，这是第七年。前五年她拼得很凶，常常加班到深夜，绩效排名却一直不动。后来，她只做分内的事，六点准时下班。她心里还挂着一个早年的念头：做一档讲本地老手艺的播客。录过两期，没再录。

请记住他们的样子。本书会在他们身上读出三种怠速：在林舟身上，三种按学年先后出现；在老林身上，挂不上挡，又叠着一层油门踩死；在苏晴身上，加班空转之后的收油，叠着理想和日常的打架。

他们不承担证据。证据在材料里，在推理里。他们只负责一件事：让每一个判断，落到同一家人、同一条街的某一个晚上。

在三个人之外，书里还会走过一些只出场一次的人。一个凌晨一点还在刷手机的研究生，一个第一次当主管就碰上裁员的人，一个在家族群里被问「工作找得怎么样了」的姑娘。他们也都是虚构的，来自日子，回到日子。

◆ 九、三种怠速，先看一眼

第三编会一种一种讲三种怠速怎样发生。这里先给你一张小表，读到哪一章，都可以翻回来对一对。

	第一种	第二种	第三种
车的说法	油门踩死之后	挂不上挡	方向盘和油门打架
谁和谁较劲	路和土	形状和土	形状和路
动不了的那一头	形状	路	土
怎样消掉较劲	收油	隔开	降格
一句签名	卷不动了就收	观望，连「做」都少	理想降成「活着就行」
书里的主例	苏晴前五年	老林	林舟大一大二

表上的字，现在看不懂没关系。读完第 22 章，你再回来看，每一格都会是一个画面。

◆ 十、每一章怎样读

每一章大体走同一条路。

先是一件你遇到过的事，或者陪读人物的一个具体晚上。接着是材料：古今的说法、数据、案例。然后是本书的说法，用全书那一个比喻和七个词。再是一个完整的例子。最后放回日子里，给一个明天就能试的小办法。

章末有三件东西。

「带走的话」，一句，四十字上下，能抄进本子。

「小账」，两行。第一行问：开门还是关门？这一章讲的这样东西，是让发生继续往下走，还是把发生封住了？第二行读转速表：这台发动机此刻是怠速、空转、熄火重打，还是挂挡前进？

「想一想」，一到三个问题，问的是你自己，不是书里的知识点。

拿导论来记一笔，你就知道小账长什么样：

开门还是关门：开门。导论把「躺平」这颗词撬开了一条缝，从「一个人的选择」，挪到「一台引擎的转法」。

转速表：怠速。指针在最低一格，不到零；三环都在，只是压低。

读完全书，把几十笔小账连起来，就是一本总账。

◆ 十一、引文怎么读

书里引到很多人的话：孔子、韩愈、塞利格曼、格尔茨、韩炳哲、大前研一、赫希曼。凡是带引号的地方，请读作「大意如此」。本书转述意思，不逐字照抄。

凡是写了「据报道」「据说」「大致」的地方，说明这件事本书还拿不太准。凡标〔待核〕的地方，说明出处、年份或数字还没有逐字核对过。这些地方，全部汇总在附录四。

本书自己的解释，和别人的发现分开写。哪些是别人说的，哪些是本书说的，你在每一章都能分得出来。本书的解释，有些还只是一种讲法，等着被检验，书里会标「待验」。

讲到别国的说法，比如日本的「悟り世代」、韩国的「N 抛世代」、美国的「安静辞职」，本书只取它们大致的意思，不去替那里的人下判断。各地的土不一样，同一个词搬过来，长出的未必是同一样东西。第 34 章、第 35 章会细看。

◆ 十二、判词怎样才算错

一句判词，能被推翻，才配站在第一页。下面三条，任何一条被证实，判词就要改。

第一条，如果有人找到一种躺平：它的回写那一环真的断了，变出来的东西一点也写不回去，可它照样稳稳地维持了很多年。那么「三环都在，只是压低」就说宽了。判词的前半句要收窄：有一部分躺平，其实是熄火重打的慢镜头。

第二条，如果有人长期跟着一批「躺平」的人，发现他们在低转速里，其实一直在地上留下新东西：新的手艺，新的关系，新的做法，一年一年攒起来。那么后半句「当成了在走路」就判错了。那不是怠速，是低挡慢行，本书要改称呼。

第三条，如果劝说、鸡汤、羞辱，能稳定地把怠速劝起来，而且不靠换土、换路，只靠对着那个「我」讲道理。那么「车里没有先坐好的司机」这条口径就要松动，第 37 章要重写。

第四条，如果三种怠速分不开：同一套诊断卡，换十个人来读同一个人，读出来的型号东一个西一个，对不上。那么三型之分就只是本书的一种讲法，不是这台引擎真实的样子，第三编要收窄。

推翻条件写在这里，不是为了显得谦虚。一个说不出自己在哪里会错的判断，就是一个关了门的判断。本书讲的是开门，自己先得开着。

本书自认最弱的几处，附录五里还有更多。

◆ 十三、随身三问

最后，把三个问题交到你手上。全书每一章都会用到它们，你也可以带到自己的日子里去。

1. 这台发动机，此刻是怠速、空转、熄火重打，还是挂挡前进？
2. 是哪两头在较劲，哪一头动不了？
3. 回写落到了哪里：改了土，还是只沉成了一句话？

第一问读转速表。第二问找卡住的那一头。第三问看那一圈转完之后，地上有没有留下东西。

三问问完，再去说「懒」「累」「卷不动」，你会发现，那些词说得太快了。

◆ 十四、给老师、家长和读书会

如果你要带一群人读这本书，一个班，一个读书会，一个部门，这里有一个简单的办法。

第一次聚，只读导论，然后每人用随身三问，读一读自己最近一个月的转速表。不评，不劝，只读数。

之后每次读一编。第一编读完，每人写一句自己以前怎样解释躺平，看它落在道德、心理、社会、经济哪一格。第二编读完，每人挑九个表盘里的一个，说一个自己身上的例子。第三编读完，试着说清自己或身边一个人是哪一种怠速，

是从哪里退下来的。第四编挑一章，对照自己的行当。第五编只做一件事：每人写下下周能试的一挡。

最后一次聚，把大家的小账放在一起看。你们会看见，同一条街上，车停的样子各不相同，可是挂挡的那一下，都要从被堵的那一头开始。

带一群人读，有一条规矩要守：不拿书里的词去给别人贴标签。「你就是第二种」这样的话，一出口，就又把一种转法缩成了一个人的毛病。读转速表，是为了看见，不是为了判人。

目 录

作者介绍 iii

十分钟读完这本书 v

前言　不熄火，不等于在走路 xiv

导读 xxiii

导论　路边那辆没熄火的车 1

第一编　缺口：旧解释为什么只看见一辆停着的车 **17**

第 1 章　一个帖子，一个词 18

第 2 章　「他就是懒」 27

第 3 章　习得性无助与倦怠 36

第 4 章　内卷理论与低欲望社会 45

第 5 章　回报递减与理性退出 54

第 6 章　共同的病根：先认定车里坐着一个司机 63

第二编　定义：怠速是一种什么样的转 **73**

第 7 章　没有先坐好的司机 74

第 8 章　转速表 82

第 9 章　只剩一项对比 91

第 10 章　只剩一颗粒子 100

第 11 章　只剩一种真 109

第 12 章　路：只够活着的三律、三步、算账 118

第 13 章　土：三块地各自封存 127

第 14 章　怠速的总式 136

第 15 章　怠速不是什么 146

第三编　发生：车是怎样从路上退到路边怠速的 **155**

第 16 章　一台引擎的三环 156

第 17 章　一正三病 165

第 18 章　两头较劲，第三头不动　174
第 19 章　从空转到怠速：五步　183
第 20 章　第一种怠速：油门踩死之后　192
第 21 章　第二种怠速：挂不上挡　201
第 22 章　第三种怠速：方向盘和油门打架　210
第 23 章　熄火重打　219
第 24 章　为什么怠速这么稳　228
第 25 章　不断环的那一点火　237

第四编　群像：哪些路边停着怠速的车　247
第 26 章　大学生：三种怠速按学年出现　248
第 27 章　只做分内，下班即走　257
第 28 章　私营企业家：观望　266
第 29 章　中年：方向盘慢慢松开　275
第 30 章　婚育与家庭　284
第 31 章　学校这片土　293
第 32 章　城市、县城与回流　302
第 33 章　平台与流量　311
第 34 章　东亚镜像　320
第 35 章　西方镜像　329
第 36 章　历史镜像　338

第五编　解冻：从怠速挂挡　349
第 37 章　为什么劝不起来　350
第 38 章　不是点火，是挂挡给油　359
第 39 章　第一种怠速怎么挂挡　368
第 40 章　第二种怠速怎么挂挡　377
第 41 章　第三种怠速怎么挂挡　385
第 42 章　三把钥匙：命名、判错、计算　394
第 43 章　给正在成形留一块地　403
第 44 章　什么时候该怠速　412

结语　当整条街的车都在怠速　421

附录 431
附录一　一正三病对照表 432
附录二　三种怠速诊断卡 433
附录三　术语对照 435
附录四　引文核验总表 437
附录五　本书自认最弱的几处与推翻条件 439
附录六　参考书目 441
后记 444

导论

路边那辆没熄火的车

◆ 一、五金店门口的面包车

老林的五金店，开在县城老街的拐角。门口停着一辆白色面包车，车门上还印着店名和电话，漆掉了一半。

前些年，这辆车一天要跑好几趟。往工地送水管，往新小区送门锁，往乡下送铁丝网。车厢里常年一股机油和铁锈的味道。

后来跑得少了。再后来，一个星期也跑不了一趟。

去年冬天有一阵，老林每天早上到店里，第一件事是把面包车发动起来，让它在门口转一会儿。他说天冷，不常开的车，要隔三差五热一热，不然电瓶亏了，哪天要用就打不着。

于是那段日子，街坊们每天早上都能听见：一辆不去任何地方的车，在店门口低低地响着，排气管吐着白气。响上一刻钟，老林把它熄了，开门做生意。

有一天，儿子林舟放寒假回来，站在店门口看他爸热车，说了一句：「爸，你这车，跟你这店一个样。」

老林没听懂。林舟也没再说下去。

这句话，本书替他说完。

一辆车每天早上响一刻钟，哪儿也不去。它坏了吗？没有，打得着，转得动。它在走吗？也没有，一寸都没挪。那它算什么？一辆停着的车，还是一辆开着的车？

你多半会说：停着的。可你要是站在车旁边，听着发动机响，闻着排气管的味道，又会觉得，它好像也不全是停着。

这个「好像不全是」，就是本书的入口。

◆ 二、一把尺子：发现，还是发生

先放下这辆车，拿出一把尺子。这把尺子，本系列每一卷都在用：发现，还是发生。

发现，是说东西早就在那里，人只是把它找出来、认出来。好比一块石头埋在土里，你挖出来，它本来就是那个样子。

发生，说的是东西一步一步长出来。它长成什么样，要看在哪片土里、走过哪条路、碰过什么。好比一棵树，种子落在沙地和黑土里，长出的不是同一棵。

拿这把尺子去量关于躺平的说法，你会发现，大多数说法用的是「发现」的口气。

「他就是懒。」好像懒是一块石头，早就埋在他身上，躺平只是把它挖了出来。「这一代人就是欲望低。」好像低欲望是一代人的出厂设置。「他算过了，躺平最划算。」好像有一个早就坐在那里、手拿计算器的人，按一下等号，得出了躺平。

本书用「发生」的口气。躺平是转出来的，没有埋在谁身上等人去挖。它是一台引擎，在某片土里、走过某条路之后，慢慢转成的一种样子。

这个口气一换，很多问题就换了样。原来问「他是什么样的人」，现在问「这台机器现在怎么转」；原来问「他为什么选择躺平」，现在问「这种转法是怎样一步步沉下来的」。

◆ 三、七个词，用一辆车磨一遍

本书用七个家常词，代替七个硬词。我们就用老林门口那辆面包车，把它们一个一个磨一遍。

形状（本书用这个词，指 SDE 说的显露）：长出来、能被认出的样子。

面包车在街坊眼里的样子，就是一个形状。以前，它是「林家那辆跑来跑去的送货车」；现在，它是「林家那辆每天早上响一阵的车」。车还是那辆车，形状变了。形状说的是它被认出来的那个样子，和零件图无关；从模糊到清楚，是一条光谱。

路（差异序列）：一串有先后、会修正、会收拢的不同。

这辆车的路，是它这些年一趟一趟跑出来的。第一年只跑县城，第三年开始跑乡下，扩店那年一天跑五趟，生意掉下来以后一天一趟，再后来一星期一趟。每一趟和上一趟有点不同，这些不同是一先一后走出来的，顺序不能乱：没有扩店那年的满载，就没有后来那批卖不掉的库存。

土（特征纠缠）：让路能走、形状能长的那片缠在一起的地。

面包车的土，不只是脚下的马路。是县城里盖了多少新房，工地还开不开工，年轻人还回不回来装修。是网上一根水管比店里便宜多少，老林的腰还能不能扛货，还有他心里那句「做生意要稳」。这些缠在一起，推着这辆车跑，或者不跑。

请注意：土不是背景，土在推。同一辆车，放在一座正在盖楼的县城，和一座年轻人都走了的县城，跑出来的路完全不同。

回写：长出来的东西回头改土、改路。

扩店那年，车跑得勤，店里进了一大批货。这批货回过头来，改了老林的账，也改了他后来每一次进货时的那份小心。这就是回写。请分清回写和存档：仓库里越堆越多、却不回头改做法，那只是存档。那批货压在仓库里，改出了「不敢再进」这句话，这才是回写，只不过写歪了。

一锅粥（混沌）：什么都在，还没分开。

刚开店那几年，老林什么都卖，什么都试。水暖、电料、五金、农具，甚至帮人配钥匙。哪样能做成，还不知道，一锅粥。

正在成形（介生）：形状冒头、还站不稳；最有创造，也最危险。

扩店那一年，是这家店正在成形的时候。新门面、新货、新客户，一个新的样子冒了头，可还站不稳：能撑起来，就上一个台阶；撑不住，就压一批货。

定型（秩序）：稳住、认得出、传得下去。只是一站，不是终点。

现在的五金店，是定型的。街坊都认得，东西摆在哪老林闭着眼都知道。定型本身没有错，一家店总要有能认出来的样子。问题是，定型只是一站；这一站停得太久，就不再往下一站走。

七个词磨完，再看老林门口每天早上那一刻钟。形状是「响着不走」，路只剩「发动，转一会儿，熄火」；土里缠着的东西很多，可回写下来的，只有一句「先看看」。一锅粥搅不起来了，正在成形的东西不冒头，定型的东西不松动。

◆ 四、发动机：两头较劲，第三头变样

车为什么会动？因为发动机在转。本书说的发动机，叫 123 引擎。名字来自它转一圈的三步，第一次见面，先用大白话讲清楚。

第一环：两头较劲。比如店里的货（一头）和来买东西的人（另一头），对不上了：货是老一套，人要的是新东西。

第二环：较劲推着第三头变样。货和人一较劲，第三头，也就是做生意的法子，就被推着变：换货，换门面，上网卖，改成给装修队配货。

第三环：变出来的样子回写那两头。法子一变，回头改了货，也改了来买东西的人，于是又有了新的较劲，下一圈接着转。

这三环，本书管它叫一圈。一台健康的引擎，一圈接一圈地转，每一圈都在土里留下一点新东西。这就是挂挡前进。

三环里，哪一环都可能出毛病。第二环出毛病，较劲推不动第三头，劲全被泥吞了，这是空转。第三环出毛病，第三头变了，可变出来的样子写不回去，又被旧土吸回原处，这是熄火重打。

还有一种：三环都在，一环不少，只是每一环都压到了最低。较劲很轻，变样很小，回写很薄。这就是怠速。

老林门口那一刻钟，就是怠速的样子：发动机在转，三环都在，车不走。

它为什么叫 123？名字里的三个数，说的是它转一圈的三拍：两头，推出第三头，第三头又回过来改那两头。一和二较劲，推出三；三回来，一和二就不再是原来的一和二。

这个说法，来自王德生博士的 123 原理。本书只取它最朴素的一层：任何活着的东西，都在这样一圈一圈地转。一棵树的根和叶较劲，推着树干长粗；树干粗了，回过头来，让根扎得更深、叶长得更多。一个孩子的想说和说不出较劲，推着他学会一个新词；新词学会了，回过头来，让他想说的更多。

转不起来，就不长。转得太猛、转不出东西，就烧坏。转得太小，就是本书要讲的怠速。

◆ 五、转速表怎么读

一辆车怎么转，看转速表。本书把转速表当作全书的总钥匙，每一章末尾都读一次。

读转速表，看两样：一是指针在多高，二是它摆得多大。

挂挡前进：指针跟着路面起伏，上坡高一点，下坡低一点，摆得开，车在走。三环通转，每一圈都在地上留下车辙。

空转：指针顶进红区，摆幅很大，可车不走。油门踩死，轮子在泥里飞转，劲被土全吞了。这是内卷。

熄火重打：指针蹿上去，掉到零，再蹿上去，再掉到零。起步，熄火，再打着，再熄火。这是轮回。

怠速：指针停在很低的一格，不到零，也不往上走，摆幅小到几乎是一条直线。这是躺平。

这四种读数，叫一正三病。一正是挂挡前进，三病是空转、熄火重打、怠速。

有两种读数不在其中。指针归零、发动机冷了，是熄火，那是死，不是躺平。指针在红区里一直顶着，顶到发动机冒烟，是烧坏，那是空转烧到头的结局，本书叫耗散，也不算第四种病。

读转速表的时候，有一件事要小心：同一辆车，换一个时候，读数会变。苏晴在公司的前五年，指针常年在红区；第六年起，落到最低一格。林舟大三那年考研，指针蹿上去，放榜掉下来；第二年又蹿上去，又掉下来；毕业季，停在了低处。读的是此刻，不是一辈子。

◆ 六、这个比喻对在哪，不像在哪

一个比喻用一整本书，先要说清它哪里对、哪里不像。

对的地方有三处。

第一，怠速和熄火的分别，是真的。路人看来都是「停着」，发动机里一个热、一个冷。躺平和死，也是这样分开的。

第二，怠速的车，三环都还在转。较劲、变样、回写，一样不少，只是压低。这和躺着的人的日子对得上：饭照吃，班照上，话照说，只是什么都小了一号。

第三，从怠速到起步，不用重新打火，挂挡、松离合、给油就行。这正是本书在第五编要说的：解冻比人们想的近。

不像的地方，也有三处。

第一，真的车，有一个先坐好的司机。本书说的引擎，没有。这一处，比喻要在第 7 章停下来，换一个看法。

第二，真的车，路面是死的，车走过去，路面不变。本书说的土，会被车改：车走过一趟，土就多一道车辙，下一辆车就好走一点，或者难走一点。

第三，真的车，油箱是外面加的。本书说的劲，一半是从土里来，一半是从转动本身来：转得顺，劲就越转越多；转得憋屈，劲就越转越少。

把这三处不像记在心里，比喻就不会把你带偏。

◆ 七、用三个人，各读一次转速表

工具磨好了，先在三个陪读人物身上试一试。

苏晴第三年的一个晚上。十一点，她还在工位上改方案，这是这个月的第四版。前三版，领导都说「再想想」。她把能想的都想了，加了数据，改了标题，换了配色。第二天的周会上，方案过了，绩效排名还是那个数。转速表读数：空转。油门踩到底，指针在红区，轮子转得飞快，车没往前挪。

林舟大四上学期，第二次考研之前的那三个月。每天早上七点进图书馆，晚上十点出来，背书，刷题，模拟考。放榜那天，差几分。过完年，他报了考公，笔试没进面试；下半年又报了一次，还是没进。转速表读数：熄火重打。指针蹿上去，掉到零，再蹿上去，再掉到零。

老林今年的一个星期二。上午十点开门，中午老顾客来买了两个水龙头接头，下午没人。他坐在柜台后面看手机，看到一个同行在网上卖货的视频，看完，划走了。五点半关门。转速表读数：怠速。

三个人，三种读数。可请注意：读数说的是那一段时间里那台引擎怎么转，不是给人贴的标签。苏晴第六年起，读数落到了怠速；林舟毕业回家，读数也落到了怠速。同一个人，读数会换。

还有一点：怠速多半是从空转里退下来的。空转有三种战场，退下来，就成了三种怠速。第三编会一条一条讲清这些来路。

◆ 八、三块地

一台引擎转起来，要落在土上。本书把土分成三块地。

第一块，手上碰的。吃饭，睡觉，上班，进货，扛一箱水管，敲一下键盘。这是现实那块地。

第二块，脑子里想的。道理，计划，判断，「考研有没有用」「县城还有没有生意」。这是理念那块地。

第三块，心里的那个我。我是谁，我还行不行，我这样算不算失败。这是自我那块地。

一件事在一块地上通了，不等于在另两块地上也通。林舟脑子里早就算明白了：投不对口的岗位，先干起来也行。理念那块地通了。可他心里那块地没通：「我学了四年材料，去做销售，算什么？」手上那块地也没动：简历一份没投。

健康的时候，三块地会互相点火。手上碰到一件新事，脑子里冒出一个新想法，心里那个「我」跟着挪一挪；心里那个「我」挪了，手上又愿意去碰新事。

怠速的时候，三块地各自封着，互不点火。手上只剩吃和睡，脑子里只剩一句判断，心里只剩一颗「我就这样」。第 13 章会细讲这一块。

三块地之外，还有一样东西要先提一句：话。土里缠着的，除了手上的事、脑子里的理、心里的我，还有人们说出口的那些话。健康的时候，话有三种样子：一颗颗的词，一串串的理，一张互相牵连的网。怠速的时候，话只剩一颗颗的词，「没意义」「算了」「不卷」，偶尔连成一条很短的理，「加了也白加」，再也织不成网。这一点，在第 1 章讲「躺平」这颗词诞生的时候，你会第一次看清楚。

◆ 九、几个常见的词，大致对上哪把扳手

关于躺平，街上已经有一堆现成的词。它们不是错的，只是各自只拧得动一颗螺丝。这里列一张表，先打个照面，第一编会一个一个细看。

常见的词	大白话	大致对上本书哪一处	差在哪里
懒	本来就不爱动	只看见车没动	把一种转法错当成了品性
习得性无助	试多了没用，就不试了	回写改道，沉成「加了也白加」	只看心里那块地，看不见路和土

常见的词	大白话	大致对上本书哪一处	差在哪里
倦怠	烧干了	空转快烧坏时的那一段	只看到油耗尽，没看到怠速还在转
内卷	大家都在拼，谁也没多得	空转：两头较劲，第三头不动	只看土和路，看不见退下来以后的样子
低欲望	想要的东西少了	形状里推一把的劲和被吸过去的劲熄了	把结果说成了一代人的出厂设置
理性退出	算过了，不划算	算账接管，只剩最省油这一笔	先摆好一个拿计算器的人

表里每一行，都对了一部分。差在哪里那一列，几乎都指向同一处：它们要么只看一块地，要么先摆好一个人。第 6 章会把这个共同的病根找出来。

◆ 十、车里没有先坐好的司机

讲到这里，你也许已经想问：说来说去，总得有个人在开车吧？老林热车，是老林在拧钥匙；林舟不投简历，是林舟自己不想投。怎么能说「不是一个人的选择」？

这是全书最难、也最要紧的一步。我们慢一点走。

日常说话里，「我」总是先到。「我决定了」「我不想」「我选择躺平」。这样说话很方便，也没有错。可是它悄悄塞进了一个前提：先有一个现成的「我」，坐在驾驶座上，手握方向盘，看完路况，做了决定。

这个前提，本书不认。

请回想一个具体的时刻。林舟第二次考研放榜那天，他没有坐在桌前，冷静地掂量各种选项，然后说「好，我选择躺平」。他看到分数线，关了网页，躺在床上刷了三个小时短视频。第二天中午起床，心里冒出一句：「算了。」

一句「算了」是先冒出来的。冒出来以后，它回过头，去改他看自己的样子：「我大概就不是考试的料。」再过几个月，这句话沉得更深：「我就这样了。」

先有一轮轮落榜回写进来，沉出一句「加了也白加」；这句话一出来，往路上送的劲就少了；劲少了，「我」就显成了「我就这样」。

所以，「我躺平了」里的那个「我」，是这种转法显出来的样子。它是结果，不是原因。

本书给这个「我」起一个名字：一颗粒子的「我」。它像一粒小东西，硬，不动，好拿，一句话就能说完：「我就这样。」

健康的时候，「我」是长在一片关系里、跟着场子一起变的。在实验室里是一个样，在饭桌上是一个样，在朋友面前又是一个样，三样还会互相改。本书管这一种叫「场中之我」。

怠速的时候，场中之我不见了，只剩一颗被当成东西的我。

人物还在书里，有名有姓，有具体的晚上。只是轮到解释，本书的主语落在引擎、路、土和这台机器的转法上。

◆ 十一、先清三个误会

在往下读之前，有三个误会，先清掉。

第一个误会：躺平就是懒。

不是。懒是一个品性的词，说的是一个人「本来就是这样」。本书说的怠速，是一种转法，它有来路，有去路，会变。苏晴前五年加班到深夜，没有人说她懒；第六年起六点下班，同一个人，并没有忽然换了品性。变的是那台引擎的转法：在泥里空转了五年之后，它松开了油门。

还有一处要分清：懒的人，多半没在泥里空转过；怠速的车，多半空转过。一个从没踩过油门，一个踩死过、松开了。两种车停在路边，看起来一样，来路相反。

第二个误会：躺平就是熄火。

不是。熄火是发动机冷了，什么也不转了。怠速的车是热的，三环都在。老林照样每天开门，照样跟老顾客聊天，照样记账；林舟照样吃饭、刷手机、偶尔看一眼招聘网站；苏晴照样写周报、开会、交方案。劲没有没了，只是收小了，收小不是收零。

这一点很要紧。熄了火的车，要从头打火；怠速的车，只要挂挡、松离合、给油。前者难，后者近。

第三个误会：躺平就是道家的无为。

不是。这个误会最常见，也最体面。有人说，躺平是「顺其自然」，是古人说的「无为」。

无为，说的是不去挡发生，顺着发生走。水往低处流，你不筑坝，让它流；树往高处长，你不剪枝，让它长。无为的人，自己是开着的，事情在他身上照样发生，甚至发生得更顺。

怠速说的正相反：不是不挡发生，是把自己身上的发生压到最低。无为是让路开着；怠速是让车停着，只留一点转速。看起来都「没怎么用力」，一个是水在流，一个是水在保温。

第 15 章会把边界画全：怠速和休息、和佛家的出世、和佛系、和摆烂，都不一样。

◆ 十二、一句话定义

清完三个误会，可以把全书的一句话定义，摆在桌上了：

躺平，是 123 引擎微微转动、只求维持存在不至于死亡的 SDE 运行态。

逐个字看过去。

「123 引擎」：主语是那台机器，不是一个人。

「微微转动」：三环都在，只是压低。不是熄火。

「只求维持存在」：它的账只算一笔，活着，省油。

「不至于死亡」：它守着最后一道线，不让发动机冷掉。这是它的救命之处。

「运行态」：是一种转法，会变，有来路，也有去路。不是品性，也不是一个人的决定。

这句定义里，没有「懒」，没有「选择」，没有「看穿」。它只描述一台引擎此刻怎么转。至于这种转法从哪里来，第三编讲；在哪些地方最多，第四编讲；怎样挂挡，第五编讲。

◆ 十三、三个问题，带着上路

导读里交给你的随身三问，这里用一次，你就知道它们怎么用。

第一问：这台发动机，此刻是怠速、空转、熄火重打，还是挂挡前进？

这一问读转速表。别急着下结论，先听一听：它在不在响？响得多快？摆得多大？一辆车从外面看「没动」，可能是怠速，也可能是熄火，也可能刚从泥里爬出来，正在喘气。

第二问：是哪两头在较劲，哪一头动不了？

这一问找卡住的地方。较劲的两头，可能是路和土：劲送出去，全被吞了。可能是形状和土：想要的样子和脚下的地对不上。也可能是形状和路：心里想去的方向，和每天走的步子打架。哪两头较劲，决定了是哪一种怠速，也决定了从哪一头挂挡。

第三问：回写落到了哪里：改了土，还是只沉成了一句话？

这一问看一圈转完之后，地上有没有留下东西。挂挡前进的车，每一圈都改一点土。怠速的车，回写多半落进了话里，沉成一句「算了」「没意义」「先看看」。

三问不难，难在先问它们，再说别的。你下一次想说「他就是懒」的时候，能不能先把这三问问完？

问完以后，你多半还是会觉得心疼，或者着急，或者不耐烦。这些感受都可以有。只是在它们后面，你手上多了一张读数，知道这台车停在哪一格、卡在哪一头、地上留没留下车辙。有了这张读数，你接下来说的话、做的事，才可能对着那台引擎，而不是对着一颗显出来的「我」。

◆ 十四、放回日子里

回到老林门口的那辆面包车。

用这一章的工具，读一读那一刻钟。

转速表：怠速。指针在最低一格，不到零。

较劲的两头：店里的老货，和越来越少的、要新东西的顾客。动不了的那一头：做生意的法子。

回写落到哪里：没有去改货，也没有去改客源，落成了一句话，「先看看」。

读完这三样，你会发现，那句「爸，你这车，跟你这店一个样」，说得一点不差。面包车每天热一刻钟，为的是哪天要用的时候打得着；五金店每天开着门，为的也是哪天还能做生意。两样都在保住不熄火。

可是热车，不是开车。热了一冬天，车哪儿也没去。

明天能试：找一样你最近「先看看」的事，可以是一份没投的简历，一个没回的消息，一件放了很久的小计划，用随身三问读一遍。不急着改，只读数：此刻是哪种读数，哪两头在较劲，回写落在了哪里。把三个答案写在一张纸上，压在桌角。

◆ 十五、每章末的小账怎么记

全书每一章最后，都有两行小账。

第一行，以「开门还是关门：」起头。问这一章讲的那样东西，是让发生继续往下走，还是把发生封住了。一个名字，可以开门，也可以关门；一个解释，可以让人往下看，也可以让人不再往下看。

第二行，以「转速表：」起头。读这一章里那台发动机此刻的读数：怠速、空转、熄火重打，还是挂挡前进。

拿导论本身记一笔，你就知道它长什么样：

开门还是关门：开门。导论把「躺平」从「一个人的选择」，挪到了「一台引擎的转法」上，给后面四十四章开了一扇门。

转速表：怠速。老林门口那一刻钟，指针在最低一格；三环都在，只是压低。

小账之后，还有「想一想」，一到三个问题，问的是你自己。读完全书，把几十笔小账连起来，就是你自己的一本总账。

带走的话

一辆响着不走的车，不是坏了，也不是在走；先读它的转速表，再说它是懒还是累。

小　账

开门还是关门：开门。把「他就是这样的人」换成「这台引擎现在怎么转」，后面的路就打开了。

转速表：怠速。三环都在，只是压到最低；热车不是开车。

想一想

你身边有没有一辆「每天热一刻钟、哪儿也不去」的车？可能是一件事，一家店，也可能是你自己。它热了多久了？



第　一　编

缺口：旧解释为什么只看见一辆停着的车

导　语

这一编六章，看人们以前怎样解释躺平。第 1 章写「躺平」这颗词是怎样诞生的：一团说不清的状态，被一个名字接住。第 2 章写最老的一种解释，「他就是懒」。第 3 章写心理学的两种解释，习得性无助与倦怠。第 4 章写社会学的解释，内卷与低欲望社会。第 5 章写经济学的解释，回报递减与理性退出。第 6 章把四种解释放在一起，找它们共同的病根。

每一种解释，本书都先还它公道，再说它漏掉了什么。它们看见的都是真的，车确实停着，驾驶座上的人确实累，路面确实烂，油表确实见底。

01

第 1 章

一个帖子，一个词

◆ 一、你一定有过这样的时刻

你一定有过这样的时刻：心里堵着一团东西，说不清是什么。累，又不全是累；烦，又不全是烦；不想动，可也不是病了。

你试着跟朋友说，说了半天，对方问：「你到底怎么了？」你答不上来。

然后有一天，你在网上看到一个词，一下子觉得：对，就是这个。

那一刻，心里那团东西好像有了边。你可以把它说出来了，可以跟人对上暗号了，甚至可以拿它开个玩笑。「最近怎么样？」「躺平了。」两个人都笑，都懂。

一个词，接住了一团雾。

这一章，讲的就是「躺平」这颗词，是怎样接住那团雾的；接住以后，又发生了什么。

◆ 二、2021 年春天的一个帖子

据报道，2021 年 4 月前后，网上出现了一篇题为「躺平即是正义」的帖子〔待核〕。

发帖人说，大意是：自己有两年多没有正经工作了，一直在玩，不觉得有什么不对。压力主要来自和身边的人比，来自上一辈的观念。既然这样，那就少消费、少欲望，不买房，不结婚，不生孩子，花得少，也就不用拼命去挣。他还说，躺平就是自己的「智者运动」，只有躺平，人才是万物的尺度〔待核〕。

这篇帖子本身不长，后来据说被删了〔待核〕。可它里面的那个词，没有被删掉。

几个月里，「躺平」从一个帖子里的词，变成了到处都能听到的词。有人拿它说自己，有人拿它说别人；有人拿它当一种态度，有人拿它当一句玩笑；有报纸专门写文章批它，也有年轻人做成表情包互相转。据说到了年底，它还被评为当年的流行语之一〔待核〕。

还有一件事值得记下来：在「躺平」之前，类似的状态，已经有过别的名字。「佛系」「丧」「葛优躺」，都在前几年流行过一阵〔待核〕。它们说的东西各有不同，可都在接同一团雾：不想再使劲了。

「躺平」是这串词里最响的一个。它比「佛系」更直白，比「丧」更像一个动作，比「葛优躺」更像一种说法。一个身体的姿势，被拿来说一种过日子的样子。

那篇帖子里，据说还提到了两个古希腊人：一个是住在木桶里晒太阳的第欧根尼，一个是住在山洞里想事情的赫拉克利特〔待核〕。发帖人拿他们给自己作伴，意思大概是：古时候就有人这样活，活得还挺像样。

这两个名字，本书第 36 章会回来细看：木桶里的那一位，到底是在怠速，还是换了一条路。

◆ 三、这颗词为什么一下子传开

一个帖子，网上每天有无数个。为什么偏偏是这一个传开了？

用本书的话说：词落在了一片正等着它的土上。

那几年，很多年轻人身上已经积了一团东西。考试一场接一场，工作一份比一份难找，房价摆在那里，加班成了常事，身边人人都在比。用车来说，大量的车在泥里空转了很久，油门踩死，轮子飞转，车不走。劲越耗越少，心里那句「凭什么」越憋越重。

这时候，一颗词落下来，正好落进了这片土的缝里。它不是把人推倒的那只手，它是一个接得住的碗。

所以，说这颗词「教坏了年轻人」，是把先后弄反了。先有一大片在泥里空转的车，后有一颗接得住它们的词。词没有造出这片土，是这片土把词吸了进去，又把它放大。

一颗种子落在沙地和黑土里，长出的不是同一棵树。「躺平」这颗种子，落在了一片它最容易长的地里。

◆ 四、名字一出来，雾就有了边

先说这颗词的好处。

在它之前，那种状态是一锅粥（本书用这个词，指 SDE 说的混沌）：什么都在，还没分开。累、烦、不想动、看不到头、不服气、松了一口气，这些全搅在一起，说不清，也分不出。

一锅粥最难受的地方，是没法跟人说。你说「我累」，人家说「谁不累」；你说「我不想动」，人家说「你就是懒」。你说出口的每一个词，都只接住了一小块，剩下的一大半，还在锅里翻。

「躺平」一出来，这锅粥被一下子盛了出来。它不细，可它整。它把累、不想动、不想再比、想少要一点，一口气装进了一个碗里。

这就是名字的力量。

一个名字，是一样长出来、能被认出的样子，本书叫它形状（显露）。从一锅粥里盛出一个形状，是一件真事，也是一件好事。

它的好处至少有三样。

第一，说得出了。那团雾有了名字，人就能说出来；说得出来，就不全憋在心里。

第二，对得上了。你说「躺平」，对方点头，你知道自己不是一个人在雾里。那么多人在转发、在跟帖、在用这个词，说明这团雾，不是哪一个人的毛病。

第三，看得见了。一个词流行起来，旁人才开始注意到：哦，原来有这么多人是这样。报纸会写，学者会研究，家里人吃饭时也会提一句。一团只在各自心里翻的东西，第一次被摆到了桌面上。

说得出，对得上，看得见。这三样，都是回写的头一步：一个长出来的东西，回头去改那片土。

◆ 五、一颗粒子接住一团雾

可是名字还有另一面。

你注意一下这颗词的样子。「躺平」，两个字，一个动作，一个姿势。它是一颗一颗的东西，可以拿在手里，可以贴在身上，可以扔给别人。

本书管这种样子，叫一颗粒子。

在场的东西，有三种样子。一颗一颗的，像一粒豆子，硬，好拿，一句话说得完。一波一波的，像海浪，一阵起一阵落，有来有去。一整片的，像一块田，各处互相牵着，动一处，处处都动。

那团雾原来是什么样子？它其实是一波一波的：有时候松一点，有时候紧一点；考完试那几天重，放假那几天轻。它也是一整片的：跟家里有关，跟学校有关，跟工作有关，跟身边的人有关，跟这几年的大环境有关，牵着一大片。

「躺平」一接，波没了，片也没了，只剩一颗粒子。

一颗粒子的好处是好拿。坏处是，拿起来以后，人就觉得事情说完了。「他躺平了」，好像这一句话，就把那个人的全部状况说尽了。「我躺平了」，好像这一句话，就把自己这一段日子说定了。

请注意：一颗词接住一团雾，雾就有了边。有了边，就好看见；可也正是这条边，挡住了往雾里再看一眼的目光。

◆ 六、名字回写进来以后

还有一件事，比「挡住目光」更要紧。

名字不只是贴在外面的标签。它会回写，回头去改那团雾本身。

想一想这样一个过程。

一开始，只是一锅粥：累，烦，不想动。然后有了一个词，「躺平」。词一来，人会拿它来认自己：「我这样，就是躺平吧。」认了以后，这个词就开始回头塑那团东西：既然叫躺平，那就该是平的，不该再起来；既然是躺着，那就该不动，不该再想。

原来是一波一波的状态，慢慢被这颗词压成了一条平线。原来还在晃、还在挣、还在拿不准的东西，被一个名字定了下来。

这就是一颗词的回写。它不只描述一种状态，它还在帮这种状态定型（秩序）。

本书第三编会细讲，怠速是怎样发生的。那里有一步，叫「回写改道」：本该去改土的那一圈回写，没有去改土，落进了话里，沉出一条短短的理，和几颗词。「躺平」这颗词，就是那几颗词里最大、最响的一颗。

这一点，第 19 章回来拔旗。

还要再往前走一步。一颗词，一个人说，是一个人的事；成千上万人说，就成了土的一部分。从那以后，下一个年轻人在累、在烦、在不想动的时候，手边已经有一颗现成的粒子在等他了。他不用再从一锅粥里慢慢盛，伸手就能拿到。

词一多，怠速就更稳。这件事，第 33 章会专门讲：平台和流量，怎样把「躺平」「摆烂」「佛系」成批地生产出来。

◆ 七、话的三种样子

再换一个角度，看这颗词。

人说出口的话，大致有三种样子。一颗颗的词，像「累」「烦」「算了」。一串串的理，像「考研要看本科出身，我本科一般，所以考上的机会小」，一环扣一环。

还有一张网：好几串理互相牵着，这一串改了，那一串也跟着动。比如一个人把专业、城市、家里、自己的身体、想做的事都摆在一起，来回掂量，掂量出一个谁也没想到的去处。

一团雾刚被说出来的时候，最先冒出来的，多半是一颗颗的词。这很正常，词是话的第一步。

麻烦在于，第一步之后，路可以往两边走。

一边是往前走：从一颗词，慢慢连出一串理，再慢慢织成一张网。「我累了」，接着是「我为什么累」，再接着是「我累的那几件事，彼此是怎么牵着的」。话越织越密，那团雾就越看越清，看清了，才知道从哪里下手。

另一边是停在原地：词一出来，就够用了。「躺平」两个字，把要说的都说了，后面不必再连，也不必再织。顶多连出一条很短的理：「反正加了也白加。」这条理只有一环，从这头到那头，一眼就看完。

「躺平」这颗词之所以好用，正在于它停得住。它让话停在第一步，也就让那团雾，停在刚被盛出来的那个样子。

这一层，第 13 章讲「土」的时候，会再回来：怠速里，话只剩一颗颗的词，偶尔连成一条短链，再也织不成网。

◆ 八、本书的说法：开了一扇门，又关上了

把这一章收一下，用本书的话说。

「躺平」这颗词，是一场名字的发生。它从一锅粥里，盛出了一个形状；它让说不出的东西说得出，让孤零零的人对得上，让看不见的状态被看见。这是它开门的一面。

可这颗词盛出来的，是一颗粒子。它把一波一波的、一整片的东西，压成了一颗好拿的豆子。拿起来，就觉得说完了；贴上身，就觉得定下了。这是它关门的一面。

用全书那辆车来说：这颗词，是一块贴在车窗上的牌子，写着「躺平」两个字。路人看见牌子，就知道这辆车停着；车里的人看见牌子，也觉得自己就是停着的。

可是牌子不会告诉你，发动机还在响。

牌子也不会告诉你，这辆车是怎么停到路边的。是在泥里空转了很久才退下来的？是挡位挂不上去？还是方向盘和油门一直在打架？三种车，挂的是同一块牌子。

一块牌子挂在三种车上，后面的人去修车，就只能对着牌子修。这正是第 37 章要说的：为什么劝不起来。

◆ 九、林舟的那一条朋友圈

一个完整的例子。

林舟第一次说「躺平」这个词，是大三那年冬天。那时他在准备考研，每天七点进图书馆，十点出来。有一天晚上回宿舍，室友在打游戏，他在床上翻手机，刷到一篇讲躺平的文章，看完，转发到朋友圈，配了一句：「说得对，可我还得卷。」

那时候，这颗词对他来说，是别人的。他看着它，像看着路边一辆停着的车：知道有这么回事，自己的车还在跑。

第二年春天，考研放榜，差几分。他在宿舍躺了两天。第三天，他发了一条朋友圈，只有两个字：「躺平。」

这一次，那颗词贴到了他自己身上。

转发那天和发那两个字那天，相隔不到半年。中间发生了什么？不是林舟某一天想清楚了，决定躺平。是一轮考研的落榜回写进来，在他心里沉出一句「加了也白加」；这句话一冒头，手边正好有一颗现成的词，接住了它。

词一接住，就开始往回写。那条朋友圈底下，有同学点赞，有同学评论「同躺」，还有一个高中同学说「早该躺了」。一来一回，这颗词在他身上贴得更牢了。

后来他又考了一次，又报了两次考公。可每一次，那颗词都在旁边等着：考不上，就是再一次证明「躺平」是对的。

到毕业季，他回家观望，老林问他打算怎么办，他说：「先躺一阵。」那颗词，已经从一条朋友圈，长成了一句对父亲说的话。

◆ 十、放回日子里

回到你自己。

你大概也用过这个词，说自己，或者说别人。下一次要用它的时候，可以试一件小事。

明天能试：把「躺平」这两个字拆开。不说「我躺平了」，换成三句话说同一件事。第一句，说手上：这几天我实际在做什么、没做什么。第二句，说脑子里：我心里那句最常冒出来的话是什么，是「没意义」，还是「加了也白加」，还是「先看看」。第三句，说心里那个我：我现在觉得自己是个什么样的人。

三句话写下来，你会发现，那颗粒子底下，又有了波，又有了片。它没那么平。

这件事不是要你不躺，是要你多看一眼：牌子底下，发动机还在响。

还有一个小办法，是给身边的人用的。孩子或者同事说「我躺平了」，先别接这颗词，不说「躺什么躺」，也不说「躺吧躺吧」。问一句：「这几天，最让你不想动的，是哪一件事？」一句话，就把那颗粒子，轻轻撬开了一道缝。

带走的话

一个名字能把一团雾盛出来，也能把它压成一颗豆子；用这个词之前，先看一眼牌子底下的发动机。

小　账

开门还是关门：先开后关。「躺平」让说不出的说得出了，这是开门；可它把一整片东西压成一颗粒子，一贴就觉得说完了，这是关门。

转速表：怠速，牌子刚挂上。这颗词本身不让车停下，它让一辆正在往路边退的车，有了一个现成的名字。

想一想

你第一次说「躺平」这个词，是说别人，还是说自己？如果把这两个字换成三句话，你会怎么说？

◆

02

第 2 章

「他就是懒」

◆ 一、年夜饭桌上的一句话

林舟毕业那年的春节，一大家子在老林家吃年夜饭。

菜上到一半，大伯举着杯子问：「舟舟，工作找得怎么样了？」

林舟说：「还在看。」

大伯又问：「看了多久了？」

「半年吧。」

桌上静了一下。大伯把杯子放下，没再看林舟，转头对老林说：「现在的孩子，就是懒。我们那时候，哪有挑的份，有活就干。」

老林没接话，给大伯夹了一筷子鱼。林舟低头扒饭，扒完，说吃饱了，回了自己屋。

这句「就是懒」，你大概也听过，或者说过。它说得那么快，那么顺，好像不用想就知道。

这一章，就从这句话说起。它是关于躺平最老、也最常见的一种解释。

◆ 二、「懒」这个字，很老很老

说一个人不动是因为懒，是很古老的说法。

《论语》里有一段。孔子的学生宰予大白天睡觉，孔子很生气，说，大意是：腐烂的木头雕不成东西，粪土一样的墙刷不平（《论语·公冶长》）。这句话后来成了骂人懒最狠的话之一，「朽木不可雕」，一直传到今天。

唐代的韩愈写过一篇文章，叫《进学解》。里面有一句话，后来被无数学校挂在墙上：业精于勤，荒于嬉。学业因为勤奋而精，因为玩乐而荒。

民间的话就更多了。「一勤天下无难事」「早起的鸟儿有虫吃」「少壮不努力，老大徒伤悲」。这些话，很多人从小就会背。

西方也一样。中世纪的教会，把懒惰列为七宗罪之一〔待核〕。后来的很多劝世文章，把勤劳当成美德，把懒惰当成一个人身上的毛病。

这一路说法，有一个共同的样子：不动，是因为一个人身上有一样坏东西，叫懒。勤是好品性，懒是坏品性。要动起来，就要把那样坏东西去掉，或者用别的东西压住它：用责任，用羞耻，用鞭策。

◆ 三、先说它哪里对

说它错之前，先把公道还给它。

第一，它看见了一件真事：车确实没动。

林舟半年没找到工作，是真的。老林几年没进新货，是真的。苏晴不再加班，也是真的。一个人在别人眼里「不动了」，这不是谁编出来的。道德解释第一个指出了这件事，而且说得直接，不绕弯。

第二，它看见了一点：动不动，跟人有关系。

同一条街上，有的店在换做法，有的店不换；同一个班里，有的同学投了几十份简历，有的一份没投。土一样，路一样，车的样子却不一样。这说明，光看外面不够，还得看车本身。道德解释把目光放在了车身上，这一步没有错。

第三，它提醒了一件事：勤是能长东西的。

韩愈那句话，本身不假。一个人天天练字，字会变好；一个店天天琢磨，店会变活。勤，用本书的话说，就是三环在转：练，看，改，再练。每一圈都在地上留下一点新东西。这正是挂挡前进的样子。

所以，「懒」这个说法，在一个很具体的条件下，是完全成立的。条件是：车从来没踩过油门，路是好走的，土是肯长东西的；三环转不起来，就是因为没有往路上送劲。这种情况，说一句懒，不冤。

◆ 四、它漏掉的那一声

可是，这个条件，和今天大多数被叫作「躺平」的车，对不上。

先看苏晴。她前五年，常常加班到深夜，周末也在改方案。没有人说她懒，大家都说她拼。第六年起，她六点准时下班，只做分内的事。同一个人，前五年是勤，后两年就成了懒？一个人的品性，五年里一直是勤，第六年一夜之间换成了懒？

说不通。

再看林舟。大三大四两年，他每天七点进图书馆，十点出来；考研考了两次，考公报了两次。这不是懒的人做得出来的。毕业季他回家观望，大伯说他「就是懒」。可是大伯没看见的，是前面那两年。

这就是道德解释漏掉的地方。它只看见车没动，没听见发动机还在响；更没看见，这辆车在停到路边之前，可能已经在泥里空转了好几年。

懒的车，多半没踩过油门。怠速的车，多半踩死过，又松开了。两辆车停在路边，看起来一样，来路正好相反。

一句「就是懒」，把这两辆车当成了一辆。

◆ 五、把转法错当品性

再往深处走一步。

道德解释最要紧的一个动作，是把一种转法，说成了一样品性。

转法是什么？是一台引擎此刻怎么转：转得多快，摆得多大，三环转到了哪一步。转法会变。苏晴的转法，五年里在红区，第六年落到最低一格；林舟的转法，大三在蹿高，大四在掉落，毕业季停在低处。它有来路，有去路。

品性是什么？是一个人「本来就是这样」。说一个人懒，意思是：他身上一直就有这样东西，过去有，现在有，将来大概也有。

把转法说成品性，等于把一段路，钉成了一个点。

钉成一个点以后，事情就简单了：要么这个人改掉懒，要么这个人就是这样。至于这辆车是怎么停下来的，路面上发生过什么，土里缠着什么，都不用再问了。

用本书的尺子量一下：「懒」是一种发现的口气。它说，躺平是从一个人身上挖出来的，那样东西早就埋在那里。本书说，躺平是转出来的，是一台引擎在某片土里、走过某条路之后，慢慢沉成的样子。

一个是挖，一个是长。

◆ 六、一句话，又回写回去

还有一件事，比说错更麻烦：「懒」这个字，会回写。

年夜饭桌上，大伯那句「现在的孩子，就是懒」，说完就完了吗？没有。

那天晚上，林舟回屋，躺在床上刷手机，刷到半夜。那句话在他心里转。一开始是不服：「我考了两年，你知道什么。」转着转着，变成了另一句：「算了，说什么都没用。」再转着转着，又变成：「可能我就是懒吧。」

请注意这个过程。大伯的一句话，本来是贴在外面的标签。它进来以后，先碰上了林舟心里原有的那句「加了也白加」。两句话一碰，没有碰出新东西，反而互相印证：考不上是加了也白加，被人说懒也是加了也白加。最后，它沉进了那颗「我」里，「我」被显成了一颗更硬的粒子：我就是这样。

一句道德评价，本意是推人一把。可它推的方向，常常正好相反。它对着的是那颗显出来的「我」，硬碰硬，碰完，那颗「我」更硬了。

这一点，第 37 章会细讲：为什么劝不起来，为什么鸡汤和羞辱都对着一颗显出来的「我」说话。这里先记下一笔。

◆ 七、勤和懒，都长在土里

还有一层，道德解释也很少去看：勤，本身是怎么来的？

韩愈说业精于勤。可他没说，勤从哪里来。一个孩子天天练字，是因为他身上天生有一样东西叫勤吗？多半不是。是因为他练了几天，字好看了一点，老师夸了一句，自己也看着高兴；高兴了，第二天就愿意再练。练出来的字，回头改了他，让他更愿意练。

这就是三环在转。勤，是三环转顺了以后，显出来的样子。

反过来也一样。一个孩子练了几天，字没变好，老师说「还是那么丑」，同学笑他；他再练几天，还是没变化。练出来的东西写不回去，三环转不顺，劲就一天天少下去。旁人一看：这孩子懒。

可是他的「懒」，和那个孩子的「勤」，是从同一台机器里转出来的，只是土不一样，路不一样。一个落在肯长东西的地里，一个落在怎么也不长的地里。

用本书的尺子量：勤和懒，都不是一个人身上先埋好的东西。它们都长在土里，长在一圈一圈的回写里。

这样看，道德解释那句「要勤，不要懒」，就有点像对着两棵树说：「你要长高，你别长矮。」树听不懂。要让树长，得去看土，看水，看太阳。

◆ 八、反过来夸，也是同一个动作

还有一种说法，和「就是懒」正好相反，却是同一个动作。

有人说：躺平是清醒，是不再被骗，是终于看穿了。这样说的人，是在夸。可你仔细听，它和大伯那句话，用的是同一副骨架：先有一个现成的人，坐在驾驶座上，看了一眼路况，做了一个决定。骂的说这个决定坏，夸的说这个决定好。

两边吵得很凶，却谁也没去掀引擎盖。

本书对这两种说法，一样看待。「看穿了，于是选择躺平」，和「懒，于是不想动」，都把一种转法，说成了一个人的品性或者一个人的决定。一个说是坏品性，一个说是好眼光。

可是，林舟第二次放榜之后躺在床上刷了三个小时短视频的那个晚上，并没有一个「看穿」的时刻。是落榜回写进来，沉出一句「加了也白加」，这句话一出来，往路上送的劲就少了。说他「看穿了」，和说他「懒」，都把这一串先后，倒了过来。

夸和骂，都对着那颗显出来的「我」。被夸的「我」，会更愿意把那颗粒子攥紧：我这是清醒。被骂的「我」，会把它攥得更紧：说了也没用。

两种手劲，攥的是同一颗。

◆ 九、本书的说法

把这一章收一下。

「他就是懒」，是关于躺平最老的解释。它看见了车没动，看见了车和车不一样，看见了勤能长东西。这三样都对。

它漏掉的，是发动机还在响，是这辆车在停下之前可能已经空转了很久，是这种状态有来路、会变。它把一种转法，错当成了一样品性。

用全书的车来说：道德解释站在路边，看着一辆停着的车，说：「司机懒。」它没有蹲下来听一听，发动机在转；也没有回头看一看，路上那两道深深的、在泥里打过滑的车辙。

◆ 十、苏晴的那次谈话

一个完整的例子。

苏晴第六年的年中，领导找她谈了一次话。

领导说，大意是：你以前多拼啊，现在怎么一到六点就走？是不是对公司有什么想法？还是最近状态不好？年轻人，不能这么早就松劲。

苏晴说：「分内的事我都做完了。」

领导说：「做完是一回事，做好是另一回事。」

谈话不到半个小时。出了办公室，苏晴回到工位，把下午的周报写完，五点五十九分合上电脑，走了。

我们来读一读这次谈话。

领导的话，是道德解释的一种客气版本。他没说「懒」，说的是「松劲」；可意思一样：苏晴身上的劲，本来有，现在没了，是她自己松的，她应该把它拿回来。

可是，转速表上的读数，是另一回事。

苏晴前五年，油门是踩死的。她加班，改方案，做数据，排名就是不动。劲往路上送，土全吞了。用本书的话说，这是空转：两头较劲，第三头不动。路和土在较劲，形状变不了。那几年里，她有过一次胃疼到半夜去医院，医生说没大问题，让她少熬夜。

空转了五年，劲越耗越少。那句「加了也白加」，就是在这五年里，一轮轮回写进来，慢慢沉出来的。这句话一出来，往路上送的劲，就收小了。

所以「六点下班」，不是品性变了。是一台在泥里空转太久、快要烧坏的引擎，松开了油门，保住了不熄火。

领导那半个小时的谈话，对着的是一个「松了劲的苏晴」。可那个松了劲的苏晴，是这台引擎转出来的样子，不是它转成这样的原因。对着结果讲道理，原因那一头，一点没动。

谈话结束以后，苏晴的转速表，读数没变。如果说有什么变了，是那句「加了也白加」后面，又多了一句：「说了也没用。」

◆ 十一、放回日子里

回到年夜饭桌。

下一次，你在饭桌上、在办公室里、在家长群里，想说出「他就是懒」这句话的时候，可以先停三秒。

明天能试：在说「懒」之前，先问自己一句：「这辆车，在停下来之前，踩过油门吗？」如果你不知道，就去问；如果你知道它踩过，就换一句话说。比如，把「你就是懒」换成「这两年，你是不是一直在使劲，又一直没见到回报？」

这句话不一定能让车动起来。可它至少没有把那颗「我」，再敲得更硬一点。

如果被说「懒」的是你自己，也可以试一件事：拿一张纸，把过去两三年里，你真正使过劲的事写下来，一行一件。写完看一看，这张纸是空的，还是满的。空的，也许那个字说得不冤；满的，那就不是懒，是在泥里转过很久的车。

两样都不丢人。只是要分清楚，才知道接下来该做什么。

那天年夜饭之后，老林在厨房洗碗，林舟出来倒水。老林没提大伯那句话，只问了一句：「那两年，你每天几点出图书馆？」林舟说：「十点。」老林「嗯」了一声，没再说什么。这一问，没让车动起来，可它没有再敲那颗「我」。

带走的话

懒的车没踩过油门，怠速的车踩死过又松开了；说「懒」之前，先看看路上有没有打滑的车辙。

小　账

开门还是关门：关门。一句「就是懒」，把一种有来路、会变的转法，钉成了一个人身上的品性，后面就不用再问了。

转速表：怠速，常常刚从空转里退下来。道德解释把它读成了熄火，还把熄火怪到了司机身上。

想一想

你最近一次说别人「懒」，是在什么时候？那个人在停下来之前，你知道他踩过油门吗？

◆

03

第 3 章

习得性无助与倦怠

◆ 一、凌晨一点的屏幕

苏晴第五年的冬天，有一段日子，她每天晚上都睡不着。

那段时间项目刚结束，事情不算多，并没有忙到睡不着。她就是躺在床上，手机举在脸前，一条一条地刷。刷到凌晨一点，眼睛很酸，脑子很空，手指还在往下划。

第二天上班，打开电脑，看着那份要改的方案，她坐了半个钟头，一个字也没动。她会改。只是一想到改完以后的事，领导再说「再想想」，排名还是那个数，手就抬不起来。

她在网上搜了一下自己的状态。搜出来两个词：「习得性无助」「职业倦怠」。她一个一个点进去看，看完觉得，好像两个都是在说她。

这一章，就看这两个词。它们是心理学给躺平的解释，比「懒」细得多，也温和得多。

◆ 二、一只门开了也不跑的狗

先说习得性无助。

据记载，1960 年代末，美国心理学家塞利格曼和同事做过一组实验〔待核〕。大意是这样的：把狗分成几组。一组狗受到轻微的电击，可以通过碰一块板子把电停下来；另一组狗受到同样的电击，怎么做都停不下来。

后来，把这些狗放进一个新的箱子。箱子中间有一道矮栏，跳过去，就不会被电。第一组狗很快学会了跳。第二组狗，很多只就趴在原地，忍着，不跳。栏很矮，跳一下就过去了，它们却不试〔待核〕。

塞利格曼把这种状态叫作「习得性无助」：在一次次怎么做都没用的经历之后，学会了「做什么都没用」；等到换了一个做了就有用的地方，也不再去做了。

这个发现后来被用到了很多地方：学生、病人、长期失业的人、在一段关系里反复受挫的人。很多人读到它，都有一种被说中的感觉。

还有一个后来的转折，值得一提。据说塞利格曼和合作者在多年以后重新检讨这组实验，认为方向可能要倒过来看〔待核〕。大意是：动物在长期无法控制的处境里，「无助」是默认的反应；真正要学的，是「我能控制」。这个转折，本书第 19 章讲发生五步时，会用得上。

◆ 三、一根烧到头的蜡烛

再说倦怠。

据说，「倦怠」作为一个心理学说法，是 1970 年代一位美国心理医生提出来的。他在一家免费诊所里工作，发现那里的志愿者，起初满腔热情，过了一两年，一个个变得疲惫、冷淡、没劲〔待核〕。他借用了一个词，英文里叫「burnout」，原意是烧完了、燃尽了。

后来，另一位心理学家马斯拉赫把倦怠拆成了三样〔待核〕。第一样，情绪耗尽：人累得空了。第二样，变得冷漠：对工作、对人，都隔了一层。第三样，觉得自己没用：做什么都不觉得有成就。

据报道，世界卫生组织后来把倦怠写进了它的疾病分类，不过不是当作一种病，而是当作一种跟工作有关的现象〔待核〕。

一根蜡烛点着，烧得太猛、太久，烧到头，就灭了。倦怠说的，就是这根蜡烛快烧到头的样子。

这两个词，一个说「学会了」，一个说「烧完了」。一个讲的是心里那句话怎么来的，一个讲的是心里那点劲怎么没的。合在一起，几乎就是今天很多人对躺平最体面的解释。

◆ 四、先说它们哪里对

说它们漏掉什么之前，先把公道还给它们。

第一，它们看见了心里那块地真的累了。

道德解释说「懒」，是把不动怪到人的品性上。心理学换了一个方向：你没有坏，你是伤了。这一换，很多人第一次觉得被理解。苏晴读到「情绪耗尽」那四个字的时候，在床上愣了很久。

第二，它们看见了来路。

习得性无助是「习得」的，一次一次学出来的。倦怠是一点一点烧出来的。两个说法，都把躺平从「本来就这样」，挪到了「后来变成这样」。用本书的尺子量，这是往「发生」那一边，挪了一大步。

第三，它们看见了那句话。

习得性无助最要紧的地方，是它抓住了一句话：「做什么都没用。」这句话，就是本书说的那条短链，「加了也白加」。塞利格曼的狗，在一次次电击里，学会了这句话；苏晴在五年的加班里，也学会了这句话。

心理学抓住了这条短链。这是它比道德解释深的地方。

所以，在一个很具体的条件下，这两个解释是完全成立的：问题主要出在心里那块地上，路和土其实是通的，只是人不敢试了。塞利格曼的第二组狗，栏是矮的，跳过去就没电。这时候说「无助是学出来的，可以学回来」，一点不假。

◆ 五、它们只看了一块地

可是，这两个解释，几乎只看了一块地。

导论里说过，土有三块地：手上碰的，脑子里想的，心里的那个我。心理学的目光，主要落在第三块：心里那个我，累了，伤了，学会了无助。

那另外两块呢？

先看手上那块。苏晴每天面对的，是一份份要改的方案、一个个不动的排名。塞利格曼的狗，后来被放进一个栏很矮的箱子；苏晴第六年面对的，还是同一个箱子：同样的组，同样的领导，同样的绩效规则。栏没有变矮。她不跳，一半是心里学会了不跳，一半是那道栏真的还在。

再看脑子里那块。苏晴算过账：再加班，排名大概还是不动；换个组，要从头熬；跳槽，市场也不太好。这些判断，「无助」两个字说不完，有一大半是真的。

心理学看见了心里那块地的伤，可是它容易把另外两块地，也一起收进心里去。好像只要心里不再无助，手上和脑子里的事，就自然会通。

用车来说：心理学看见了驾驶座上那个人很累，手在抖，不敢踩油门。它没太去看路面，泥还是那么深；也没太去看油表，油确实不多了。

◆ 六、还响着的发动机

还有一处，比只看一块地更要紧。

倦怠说的是蜡烛烧到头，灭了。习得性无助说的是狗趴在原地，不动了。两个画面，都很像熄火。

可是躺平，不是熄火。

苏晴第六年起，六点下班，可她照样写周报，照样开会，照样把分内的方案交上去。她没有辞职，没有请长假，也没有对什么都提不起劲。周末，她还会去公园走走，跟朋友吃饭，偶尔翻一翻手机里那两期没再录下去的播客。

这台发动机，在转。三环都在，只是压得很低。

倦怠更像是空转烧到快坏的那一段：指针顶在红区，顶得太久，冒烟了。本书把真正烧到头的结局叫耗散，那是空转的终点，不是躺平。躺平是在快烧坏之前，松开了油门。

所以，倦怠解释抓住的，常常是躺平之前的那一段；它把那一段，当成了躺平本身。

习得性无助也差不多。它说的是「不试了」。可怠速的车，并非一点都不试。它试得很少，很轻，试的都是最省油的那几样。苏晴不再争排名，可她还在做分内的事；林舟不再考研，可他还偶尔看一眼招聘网站。劲收小了，没有收零。

收小，不是收零。这一句，本书每一编都会回来说一次。

◆ 七、谁在「学」

再往深处走一步，这一处最细，也最要紧。

「习得性无助」这个说法，有一个字很关键：习得。谁在学？

听起来，好像是先有一个现成的人，或者一只现成的狗，站在那里，经历了一次次电击，然后「学会」了无助。学的那一个，在学之前就在。

本书换一个看法。不是先有一个学的人，然后他学会了无助；是一次次电击、一次次落空回写进来，慢慢沉出一句「做什么都没用」，这句话一出来，那个「我」就被显成了一个「无助的我」。

先后要倒一下。不是「我」学会了无助，是那一串回写，显出了一个无助的「我」。

这个倒转，有什么用？用处在出路上。

如果是「我」学会了无助，出路就是让「我」再学回来：多鼓励，多给成功的经验，多做心理建设。这些办法有用，在栏真的很矮的时候，尤其有用。

可如果是那一串回写显出了这个「我」，那么光对着「我」做工作，就不够。要去看那一串回写是从哪来的：是哪两头在较劲，哪一头动不了，为什么回写改了道，没去改土，落进了话里。土不换，路不改，「我」学回来了，回到老地方，又会被同一串回写，再显一次。

这一点，第 7 章会专门讲：没有先坐好的司机。

◆ 八、苏晴的两个词

一个完整的例子。

回到苏晴第五年冬天的那个晚上。

她在网上搜出了两个词。我们用本书的工具，把这两个词放回到她的转速表上。

前五年，苏晴的转速表常年在红区。她加班，改方案，做数据，排名不动。路和土在较劲：她往路上送的劲越多，土吞得越多。形状，也就是她在公司里那个能被认出来的样子，一直变不了：五年了，还是「那个挺拼的运营」。这是空转。

空转到第五年，劲快耗光了。凌晨一点的屏幕，坐了半个钟头改不动的方案，胃疼到半夜去医院，这些都是蜡烛快烧到头的样子。倦怠这个词，说的就是这一段。

然后，回写改了道。那么多加班，那么多版方案，本该推着她的样子变一变，升一级，换个组，做点自己的东西。可变不了。变不了，那一圈回写就没去改土，落进了话里，沉出一句：「加了也白加。」这就是习得性无助说的那句话。

这句话一出来，往路上送的劲就收小了。第六年开始，六点下班。

读到这里你会看见：倦怠说的是第五年，习得性无助说的是第五年到第六年之间那一下转弯。两个词，都说中了一段。可它们都没有说到第六年以后：一台在低转速里稳住了的引擎，三环还在，劲没收零，账只算一笔，最省油。

那一段，就是本书说的怠速。

第六年的一个周五，苏晴下班路过一家老裁缝铺，看见老师傅在门口踩缝纫机。她站着看了一会儿，想起那两期没再录的播客，掏出手机拍了一张照片，存进了一个叫「以后」的相册。

拍照，存起来，走了。这一下，三环都动了一点：心里那个想法碰了一下手上的现实，留下了一张照片。可它只走到相册，没走到下一期节目。较劲很轻，变样很小，回写很薄。这就是怠速里，还没灭的那一点火。第 41 章回来拔旗。

◆ 九、心理学之外的那一问

读完这两个词，你也许会问：那心理学的办法，还有没有用？

有用。只是要看用在哪一段。

苏晴第五年冬天，蜡烛快烧到头的时候，最要紧的是先停下来，睡觉，吃饭，看医生，让那根蜡烛别真的灭了。这时候，倦怠的说法最有用：它告诉你，你不是坏了，是烧得太久。

第五年到第六年那一下转弯，那句「加了也白加」刚冒头的时候，习得性无助的说法最有用：它提醒你，这句话是学出来的，在别的地方，也许不成立。

可是到了第六年以后，车稳稳地停在路边，三环低低地转，账只算一笔。这时候，光对着心里那块地做工作，就像给一辆怠速的车，一遍遍地擦驾驶座。座椅擦得再干净，车也不会走。

这时候要问的，是另一个问题：这台引擎，是怎样在这片土上、沿着这条路，稳在了这一格？哪两头在较劲，哪一头动不了？

这一问，心理学的词里没有。第三编会一点一点回答它。

◆ 十、放回日子里

回到你自己，或者你身边那个凌晨一点还在刷手机的人。

如果你在心理学的词里认出了自己，那很好，说明你开始看见心里那块地了。下一步，可以把目光往另外两块地挪一挪。

明天能试：拿一张纸，分三栏。第一栏写手上：这一个月，我实际每天在做哪几件事。第二栏写脑子里：我对这份工作、这段路，最常冒出来的判断是什么，哪些是有凭据的，哪些只是一句话。第三栏写心里：我现在怎么看自己。

三栏写完，看哪一栏最满，哪一栏最空。心理学只帮你看了第三栏，另外两栏，可能藏着车停下来的另一半原因。

还要说一句。凌晨一点还睡不着、坐着半个钟头动不了手，如果这样的日子一天接一天，不见好转，那可能已经不只是怠速了。身体或心里的难处真的大了，请找医生或心理咨询师。本书讲的是一台引擎怎么转，不能代替看病。

带走的话

心理学看见了驾驶座上那个人累了；可车停下来，还有一半原因在路面和油表上。

小　账

开门还是关门：半开。习得性无助和倦怠把躺平从「本来就这样」挪到了「后来变成这样」，这是开门；可它们把三块地收进了心里一块，还先摆好了一个「学会无助」的人，这是关了半扇。

转速表：倦怠读的是空转快烧坏的那一段，习得性无助读的是转弯那一下；第六年以后的怠速，它们都没读到。

想一想

你上一次觉得「做什么都没用」，是哪一件事？那道栏，是真的还在，还是早就变矮了，只是你没再去试？

◆

04

第 4 章

内卷理论与低欲望社会

◆ 一、一张越排越早的签到表

林舟大三那年，学校图书馆的自习座位要提前预约。

一开始，早上七点开放预约，不到一刻钟座位就满了。后来有人六点五十就守在手机前；再后来，有人发现半夜十二点能抢第二天的位子，于是大家都半夜去抢。抢到最后，座位还是那么多，每个人都少睡了一个钟头。

林舟跟室友说：「这就是内卷吧。」

室友说：「卷不动了，躺了。」

两句话，两个词，一前一后。你大概也听过这样的对话：先说卷，再说躺。好像躺平是内卷的下一站，卷到头了，就躺下了。

这一章看社会学的解释。它们把目光从人身上挪开，看人脚下的那片地。

◆ 二、一块越种越密的稻田

先说「内卷」这个词是从哪来的。

据记载，美国人类学家格尔茨在 1963 年出版了一本书，叫《农业内卷化》〔待核〕。他研究的是印度尼西亚爪哇岛的水稻种植。

大意是这样的：那里的人口越来越多，地却没有变多。于是人们在同一块稻田上，投进越来越多的人手。插秧插得更密，除草除得更勤，收割分得更细，一

块田里的活，分给越来越多的人去干。田里的产量，多少涨了一点；每个人分到的，却没有变多。

整个农业没有往前走一步，没有换新的种法，也没有换新的路，只是在原地，越做越细，越做越密〔待核〕。

格尔茨把这种状态，叫作「内卷化」：往里卷，不往外长。

这个词后来在中文里走了很远的路。据说它先是在学术圈里用，用来说中国农村的一些现象〔待核〕；后来被高校学生拿去，说自己的处境；再后来，人人都在说。它的意思也松了很多：大家都在拼，拼得越来越凶，可谁也没有多得，只是门槛越抬越高。

图书馆的座位，就是一块越种越密的稻田。

请记住这块稻田的样子：人越来越多，活越分越细，谁也没多得。第 18 章会回来，把它叫作「加量内卷」，看它怎样在路和土的较劲里，让形状一动不动。

◆ 三、一个不想买车的年轻人

再说低欲望。

据说，日本管理学者大前研一在 2015 年前后出版了一本书，中文译名叫《低欲望社会》〔待核〕。他写的是日本：年轻人不想买房，不想买车，不想结婚，不想出人头地；钱存着不花，日子过得很省。整个社会的欲望，好像一起降了下来。

大前研一把这看作一种社会的病。他从经济、人口、政策几个方面找原因，大意是：经济长期不涨，老人越来越多，年轻人看不到往上走的路，于是干脆不想了〔待核〕。

这本书在中文里卖得很好。很多人读完觉得：日本今天的样子，好像就是我们明天的样子。

◆ 四、一个自己鞭打自己的人

还有一位，韩炳哲。他是在德国教书的韩裔哲学家，写过一本很薄的小书，中文译名叫《倦怠社会》〔待核〕。

他的说法和前两位不一样。格尔茨说的是一块田太挤，大前研一说的是一个社会没盼头，韩炳哲说的是一种新的鞭子。

大意是：以前的社会，是一个说「不许」的社会，有人在外面管着你、压着你。今天的社会，换成了一个说「你能行」的社会。

没有人逼你，是你自己逼自己：你要优化，要成长，要做最好的自己。鞭子从别人手里，交到了自己手里。人一边是监工，一边是被监的工；一边抽，一边被抽。抽到最后，累垮了，抑郁了，倦了〔待核〕。

用他的话说，今天的人，是「功绩主体」〔待核〕：一个永远在给自己加任务的人。

◆ 五、先说它们哪里对

三位放在一起，你会看出他们共同的方向：都不看那个人，看那片地。

这一挪，很要紧。先把公道还给它们。

第一，它们看见了土在推。

道德解释说「懒」，心理学说「伤了」，都把目光落在人身上。社会学把目光挪到脚下：不是这个人怎么了，是这片地怎么了。人多地少，经济不涨，规则逼人，这些是真的，而且不是一个人能决定的。

本书讲土，最爱说的一句话就是：土不是背景，土在推。同一粒种子，落在沙地和黑土里，长出的不是同一棵树。格尔茨的爪哇稻田，大前研一的日本，韩炳哲的功绩社会，都是三片不同的土。它们推人的方式不一样，可都在推。

第二，它们看见了「多」没用。

内卷最好的一个地方，是它看见了一种荒唐：投进去的越来越多，出来的不见多。这就是本书说的空转：油门踩死，轮子飞转，车不走。格尔茨在 1963 年就看见了这个样子，只不过他看的是一块稻田。

第三，它们看见了一群人一起变。

躺平不是一个人的事。图书馆里所有人一起抢座，日本整整一代人一起不想买车，这些都是一群车在同一条路上、同一片泥里，一起打滑。社会学看见了一条街，而不只是一辆车。

所以，在一个很具体的条件下，社会学的解释是完全成立的：土真的变了，变得太挤、太硬、太不肯长东西；一群车，一起在这片土里打滑。

◆ 六、它们只看了土

可是，它们几乎只看了土。

格尔茨看的是稻田。大前研一看的是经济和人口。韩炳哲看的是社会的规则怎么从「不许」变成了「你能行」。三位的目光都落在那片地上：地太挤，地不长，地在逼。

那台发动机呢？

同一片土上，车和车不一样。同一个图书馆，有人半夜抢座，有人不抢；有人抢了两年，转身去做了别的事；有人抢到最后，躺在了宿舍。同一个日本，有

人低欲望，有人照样奔走。土推着所有车，可每台引擎被推出来的样子，不一样。

社会学说得出一条街为什么堵，说不太清某一辆车为什么停在了这一格，而不是那一格。

还有一处。社会学常常把躺平，放在内卷的「后面」，像一条直线：先卷，卷不动，躺。这样说，躺平就成了内卷的结局、内卷的尾巴。

本书第三编会讲到，内卷有三种战场，退下来，是三种不同的怠速。从加量内卷里退下来的，是一种；从挂不上挡的错位里退下来的，是另一种；从方向盘和油门打架的内耗里退下来的，又是一种。只说「卷不动了就躺」，是把三条来路，捏成了一条。

用车来说：社会学蹲下来看了看路面，说：「全是泥，谁也走不动。」这句话对。可它没有掀开引擎盖，看一看每台发动机，是怎样从泥里退下来的；更没有听一听，退下来以后，发动机还在响。

◆ 七、低欲望，是结果还是出厂设置

再说低欲望。这里有一个小陷阱，要单独拿出来看。

「低欲望社会」这个说法，很容易被听成：这一代人，欲望本来就低。好像低欲望是他们的出厂设置，是这一代人身上埋着的一样东西。

这又回到了「发现」的口气。

用本书的话说，欲望是一种劲。第 11 章会细讲，劲有三样：守住的劲，推一把的劲，被吸过去的劲。一个人想买房、想结婚、想出人头地，背后是推一把的劲和被吸过去的劲：有一个想去的地方，那个地方在吸他，他也愿意往那里推。

这两样劲，是怎么熄的？不是生下来就熄着的。是一轮一轮往前推，推不动；一次一次被吸过去，又被弹回来。推和吸，都写不回去，慢慢就熄了。最后只剩下守住的劲：守住还有的，别丢了，别饿着。

所以低欲望，是一台引擎在怠速里转出来的样子，是结果，不是起点。大前研一看见了这个结果，这是他的功劳；只是「低欲望社会」这个名字，容易让人把结果当成出厂设置。

这一点，和第 1 章讲的「躺平」那颗词一样：一个名字接住了一团东西，接住以后，又把它压成了一颗好拿的粒子。

◆ 八、韩炳哲的那根鞭子

韩炳哲的说法，要多说几句。他是三位里离本书最近的一位。

他看见了一件很细的事：今天的鞭子，在自己手里。没有人逼你加班，是你自己觉得不加就落后；没有人逼你学这学那，是你自己觉得不学就完了。这个看见，很多人读了都心惊。

用本书的话说，他看见的，是三块地里的一种打架。心里那个我，脑子里那套「你能行」的理，手上那份做不完的活，三样搅在一起，互相点火，越点越旺，最后烧坏。

不过，他的书叫《倦怠社会》，最后落在「倦怠」上，落在烧坏上。他看见了火太旺，没太去看火太旺之后，还有一种转法：不是烧坏，是松开油门，把火压到最小，保住不灭。

还有一处。韩炳哲说，今天的人是「功绩主体」，一个自己给自己加任务的人。这个说法，还是先摆好了一个人：一个拿着鞭子的人，一个被鞭子抽的人，两个是同一个。

本书会说：没有先拿好鞭子的那个人。是「你能行」那套话，和做不完的活，和那颗想被认出来的心，一圈一圈地转，才转出了一个「自己鞭打自己」的样子。这个样子是转出来的，转法一变，它也会变。

◆ 九、老林的那条街

一个完整的例子。

老林的五金店在老街拐角。这条街，二十年前是县城最热闹的地方，五金、建材、电料，一家挨一家。

后来，县城往东边扩，新区盖了大卖场，建材城也搬过去了。老街上的店，一家一家少了。前几年，网上买水管、买门锁，比店里便宜不少，送货还上门。再后来，县城里年轻人越来越少，盖新房的、装修的，也越来越少。

这就是老林的土。它在推，推得很实在：客人少了，价格压低了，路变窄了。

社会学会说：这是一片在萎缩的土，老林的「先看看」，是被这片土推出来的。这话对。

同一条老街上，还有两家店。一家是卖电料的老周，他前几年把店交给儿子，儿子在网上开了店，专做附近几个县的装修队，生意反而比以前好。另一家是卖建材的老吴，前年关了门，去外地给人看仓库。

三家店，同一片土。一家挂上了挡，一家熄了火，老林在怠速。

土推着三台引擎，推出了三种转法。光看土，说得出这条街为什么冷清，说不出老林的那台引擎，为什么偏偏停在了「先看看」这一格。

再说回图书馆。林舟抢了两年座位。那两年，他也是这片稻田里插秧的人之一：别人六点五十守，他也六点五十守；别人半夜抢，他也半夜抢。插得更密，分到的不多。考研放榜，差几分。

后来他说「卷不动了，躺了」。这句话听起来，像是他站在稻田边上，看了一眼，决定不插了。其实没有这个站定看一眼的时刻。是两年的半夜抢座、两次的差几分，一轮轮回写进来，在他心里沉出「加了也白加」；这句话一出来，往路上送的劲就少了，第二天的闹钟，就没再定在半夜。

那一格是怎么来的，要看老林的那台引擎：哪两头在较劲，哪一头动不了，回写落到了哪里。第 21 章会回来，把老林这台车，从头到尾拆一遍。

◆ 十、放回日子里

回到图书馆那张越排越早的签到表。

社会学的解释，给了你一样很好的东西：它让你知道，不是你一个人在泥里。这片泥是真的，很多车都在打滑。这一点，能让人少怪自己一点。

不过它也容易让人停在那里：反正是土的问题，我能做什么？

明天能试：找一件让你觉得「大家都在卷」的事，拿一张纸，写两行。第一行写：这片土，具体在怎么推我？是名额少，是规则变，还是身边人都在加量？第二行写：同一片土上，有没有一个人，走出了不一样的转法？他做了什么不一样的事？

第二行写得出来，说明土推人，不是一推一个样。那个不一样的人，就是你这台引擎还能挪一挪的地方。

还可以加一行，写给自己看：在这片土上，我这台引擎，此刻是在泥里空转，还是已经退到了路边？如果是空转，先想的是别烧坏；如果已经退到路边，先想的是哪一头被堵住了。两件事，次序不一样，下手的地方也不一样。

社会学给了你一张路况图。路况图很要紧，可它不是驾驶手册。路况图告诉你哪里堵，驾驶手册告诉你，在这条堵的路上，你这辆车，先挂几挡。

带走的话

土在推，可同一片土上，推出的车不止一种；光看泥，看不见每台发动机怎样退下来。

小　账

开门还是关门：半开。社会学把目光从人身上挪到土上，看见了一群车一起打滑，这是开门；可它只看土，把三条来路捏成一条，还把低欲望说成了出厂设置，这是关了半扇。

转速表：内卷读的是空转，低欲望和倦怠社会读的是空转之后的样子；可它们多半把这一段读成了熄火或烧坏，没听见怠速。

想一想

你身边有没有一个人，和你在同一片「卷」的土上，却走出了不一样的转法？他和你，差在哪一处？

◆

05

第 5 章

回报递减与理性退出

◆ 一、一张写满数字的草稿纸

林舟毕业那年夏天，有一天晚上，他在自己屋里算了一笔账。

一张草稿纸，左边写「再考一年」，右边写「先找工作」。

左边：一年的房租、资料、报班，大概要多少钱；家里还得再供一年；考上的机会，按前两次的分数算，大概一半一半；就算考上，读三年出来，也不一定比现在好找。

右边：对口的岗位少，工资不高；不对口的岗位多一点，可「学了四年材料去做销售」，心里过不去；投出去的简历，回音也不多。

两边写完，他盯着看了很久。最后在纸的底下写了一行字：「都不划算。」写完，把纸叠起来，压在了台灯底下。

第二天，他跟老林说：「我先在家待一阵，看看。」

你大概也算过这样的账。算来算去，每一条路都不划算，那就哪条都不走。这一章，看经济学怎样解释躺平：它不说你懒，不说你伤，也不说土烂，它说你算过了。

◆ 二、多施一把肥，多收不了多少

先说回报递减。

这是经济学里很老的一个道理。据说早在十八世纪，就有法国和英国的经济学家讲过它〔待核〕。大意是：一块地上，第一个人去种，收成很多；第二个人去，收成又多了一些；可人越加越多，每多加一个人，多出来的那一份收成，就越来越少。到后来，再加人，几乎不多收，甚至还会减产。

施肥也一样。第一把肥，庄稼长得飞快；第十把肥，庄稼没什么变化；第二十把，可能把苗烧死了。

这叫边际报酬递减：每多投一份，多回来的那一份，越来越小。

这个道理，你在日子里随处见得到。刷题刷到第一百套，比刷到第十套，长进少得多。加班加到第五年，比加到第一年，看到的回报少得多。图书馆的座位抢到半夜十二点，比早上七点抢，多出来的那点学习时间，几乎被少睡的那个钟头抵掉了。

◆ 三、走，还是说

再说退出。

美国经济学家赫希曼在 1970 年写过一本小书，书名大意是《退出、呼吁与忠诚》〔待核〕。

他问的是一个很朴素的问题：一家公司、一个组织、一个国家，变差了，里面的人会怎么办？

他说，大意是：人大致有两个办法。一个叫退出：不买了，不干了，走了。一个叫呼吁：留下来，开口说，提意见，想把它改好。至于选哪个，要看忠诚：越忠诚的人，越可能留下来开口；越不在乎的人，越可能一走了之〔待核〕。

赫希曼还说过一层意思，常被人忽略：退出和呼吁，都是在给组织报信；一个组织，如果两种信都收不到，就会一直坏下去〔待核〕。

这个说法后来被用到很多地方。有人拿它来看躺平，说：躺平就是一种退出。不是走出公司、走出国家，是在原地退出：不争了，不比了，不往上爬了。人还在，劲撤了。

还有一种说法，更直接：躺平是理性的。在一个回报越来越低的地方，继续加码才是不理性的；停下来，少投入，少消费，把日子过成低成本，是一笔算得过来的账。那篇最早的帖子，据说也是这个意思：不买房，不买车，花得少，也就不用拼命去挣〔待核〕。

◆ 四、先说它哪里对

经济学的解释，是四种里最冷静的一种。先把公道还给它。

第一，它看见了算账。

前面三种解释，都没怎么提「账」。道德说品性，心理说伤，社会说土。经济学第一个指出：躺着的人，常常是算过的。林舟那张草稿纸，苏晴心里那句「再加班，排名大概还是不动」，老林嘴里那句「进了货，也卖不掉」，都是账。

这一点很要紧。它说明，怠速不是糊涂，是有一笔账在管着的。

第二，它看见了回报真的在递减。

苏晴的第五年，比第一年加的班多，回报却少。林舟考第二次，比第一次花的劲多，分数却差不多。这不是心理作用，是实实在在的数。回报递减是一个真东西，经济学把它说清楚了。

第三，它还了「退出」一个公道。

在道德解释里，退出是逃兵，是没出息。经济学说：退出是正常的反应，是一个信号。一个地方让人纷纷退出，说明这个地方出了问题。这一说，把躺着的人，从被骂的位置上，挪到了「报信的人」的位置上。

所以，在一个很具体的条件下，经济学的解释是完全成立的：回报确实在递减，而且看得见、算得出；手上确实只有这几条路；停下来，确实比硬撑省。这时候，说一句「理性退出」，一点不冤。

◆ 五、它只看了油表

可是，经济学几乎只看了一样东西：油表。

用车来说：它看见了油在一点点见底，算出了再踩油门不划算，于是建议松开。这一步算得对。可它没去看路面上有什么，也没去看发动机在怎么转。

本书讲路，路里有三层。最上面一层，是目标从哪来，路从哪来，劲从哪来。中间一层，是一步一步怎么走：猜、做、看、回、改、再来。最底下一层，是算账、省油。

经济学看的，是最底下那一层：算账。

这一层很实在。可它只是一层。目标从哪来？账里没有，账只管算已经摆在桌上的那几条路。路从哪来？账里也没有，账不管能不能裁出一条新路。劲从哪来？账更不管，账只算花了多少、回来多少。

林舟那张草稿纸，左边一条路，右边一条路。账算得很仔细，可纸上只有两条路。第三条、第四条呢？比如去一家做新材料的小厂，从技术员干起；比如先去一座二线城市，换一片土；比如把材料专业和他平时爱折腾的手机维修凑在一起。这些路，不在纸上。

不在纸上，不是因为账算错了，是因为账根本不管路是怎么来的。

用一句话说：账管的是在路里挑，路管的是把路走出来。经济学把「挑」看得很清楚，「走出来」那一半，它不太管。

◆ 六、算到最省，就只剩一笔账

还有一层，更细一点。

怠速的时候，账不是没了，是变成了唯一的东西。本来，一个人做事，心里有好几笔账：钱的账，时间的账，身体的账，喜不喜欢的账，以后能不能长出点什么的账。几笔账互相掂量，才定得下来往哪走。

怠速的时候，这几笔账，只剩一笔：省油。

省钱，省力，省心，少出错，少碰壁。每一样事，先问一句：这个费不费油？费油的，不做。

这就是本书说的「算到最省」：油耗最小，成了唯一的账。

经济学说躺平是理性的，说对了一半。它确实在算，算得也不糊涂。可它算的，是一本只有一页的账。一本只有一页的账，再精确，也算不出页外的东西。

还有一处要看清：这本只剩一页的账，是怎么来的？

不是一个人坐下来，冷静地把其他几页撕了。是在泥里空转了很久，劲越耗越少；劲少了，别的几页账就算不动了，只剩最省油的那一页还能算。那句「加了也白加」一出来，其他几页，就自己合上了。

先有空转，后有省油；先有那句短理，后有那一页账。经济学看见了那一页账，就以为是它在拿主意。

◆ 七、那个拿计算器的人

这就碰到了经济学最深的一个预设。

「理性退出」这个说法，背后站着一个人：一个手拿计算器、冷静地比较各个选项、选出最划算那一个的人。经济学里叫他理性人。

这个人，在算账之前就在。他有现成的目标，现成的选项，现成的偏好，只是还没按下等号。按下去，答案出来，他照着做。

本书不认这个人。

林舟写那张草稿纸的时候，纸上为什么只有两条路？他的选项，是从哪来的？是被前面两年的考研、两次的考公、几十份的简历，一轮一轮压出来的。压到最后，只剩这两条，而且两条都不划算。

再看「都不划算」这四个字。它像是计算的结果，可它真的是算出来的吗？左边一半一半的机会，右边心里过不去的那道坎，这两样，哪一样是能放在一架秤上称的？那四个字，更像是那句早就沉在心里的「加了也白加」，借着一张草稿纸，又说了一遍。

用本书的话说：账，是怠速的结果，不全是怠速的原因。一台引擎在低转速里稳住了，它会显出一个「会算账的我」，这个「我」看起来很冷静，很理性；可他手上那几个选项、他用的那把秤，都是这台引擎转出来的。

先摆好一个拿计算器的人，再说他按出了躺平，就把先后弄反了。

◆ 八、苏晴的那一页

再看苏晴。她心里也有一本账，只是不写在纸上。

第六年的一个周四下午，组里来了一个临时的活：一个新产品要上线，需要有人加两个晚上的班，把推广方案赶出来。组长在群里问：谁有空？

苏晴看到消息，心里飞快地算了一下。加两个晚上，方案做得好，功劳多半记在组长头上；做得不好，自己背锅。就算记在自己头上，年底的排名，以前五年的经验看，也动不了几位。不划算。

她没有回消息。过了一会儿，一个刚来半年的新人回了「我可以」。

这一笔账，算得对吗？就钱和排名来说，大概是对的。可那本账里，少了几页。

少了一页，叫「我能学到什么」：这个新产品是她没做过的品类，做一次，手上会多一样东西。少了一页，叫「我喜不喜欢」：她其实一直对这一类产品有点兴趣。还少了一页，叫「这件事会不会长出别的」：新产品的推广，要去找本地的一些小商家，说不定能碰到做老手艺的人，和她那个没录下去的播客，接上一点。

这几页，在前五年里，被一次一次的「再想想」撕掉了。撕到第六年，账本只剩一页，省油那一页。

她没有决定只看这一页。是那几页先没了，剩下这一页，就成了她的全部判断。

◆ 九、老林的进货单

一个完整的例子。

老林的柜台抽屉里，压着一沓进货单。最上面一张是三年前的，那次进了一大批货：新款的水龙头、一批智能门锁、几十箱水管配件。那是他扩店之后的第二年，他觉得新区在盖房，生意会更好。

结果新区盖好了，装修的人去了建材城，去了网上。那批货，一大半压在仓库里，到今天还没卖完。

从那以后，老林每次想进货，都会拉开抽屉，看一眼那张单子。

这就是他的账。一张三年前的进货单，成了他所有新账的底。想进一批新东西，先想想上次。想换个做法，上网卖，也先想想上次。想把门面重新弄一下？还是先想想上次。

经济学会说：老林算过了，市场在萎缩，再投入，回报递减，不投是理性的。

这话不假。可你看那张进货单，它算的不只是钱。它是一次回写：那一圈投进去，变出来的东西写不回去，压在了仓库里；那一圈的结果，没去改他的做法，也没去改他的客源，改的只是他心里的一句话：「不敢再进。」这句话，比那张单子还沉。

后来，他每一次「算账」，都是先把这句话放在秤上，再放别的。秤还没称，结果已经定了。

用本书的话说：这本账，是一本只剩一页的账。那一页上写的，是省油。至于这家店还能长出什么新的样子，那些页，自从那张进货单压进抽屉，就再没翻开过。

◆ 十、放回日子里

回到林舟台灯底下那张叠起来的草稿纸。

经济学给你的，是一个很好的习惯：算一算。不算账，人容易在泥里空转到烧坏。算一算，知道回报在递减，知道该松油门了，这是救命的一步。

只是，算完以后，别急着按等号。

明天能试：把你最近那笔「都不划算」的账，拿出来再看一遍，加两步。第一步，数一数纸上一共有几条路。如果只有两三条，再逼自己写出三条，哪怕看

起来很离谱。第二步，在每条路旁边，除了钱和时间，再加一栏：走这条路，一年以后，我手上会多出一样什么新东西？

两步做完，你会发现，那本账多了几页。页数一多，「都不划算」这四个字，就不一定站得住了。

老林也可以试一件小事：把那张三年前的进货单，从抽屉最上面，挪到最下面。不是忘掉它，是让它不再每次第一个跳出来。

带 走 的 话

账算得再准，也只能在纸上那几条路里挑；怠速的账只剩一页，省油那一页。

小　账

开门还是关门：半开。经济学看见了算账，看见了回报真的在递减，还给了退出一个公道，这是开门；可它只看油表，又先摆好一个拿计算器的人，把一本只剩一页的账当成了全部，这是关了半扇。

转速表：怠速，账在管车。经济学读出了「省油」，没读出发动机还在转，也没读出那一页账是空转之后才剩下来的。

想 一 想

你最近一次觉得「都不划算」，纸上一共有几条路？有没有哪一条，是你连写都没写上去的？

◆

06

第 6 章

共同的病根：先认定车里坐着一个司机

◆ 一、四个人围着一辆车

深夜，老街拐角，老林那辆面包车停在店门口，发动机低低地响着。

四个人从不同方向走过来，围着车站住。

第一个人是街坊老大爷，他看了一眼，摇头：「这家人，就是懒，车放着不用。」

第二个人是个读过心理学的年轻人，她隔着车窗看了看，说：「开车的人太累了，你看他手都抬不起来。」

第三个人是个教书的，他蹲下来看了看轮子，说：「路太烂了，全是泥，谁开得动？」

第四个人是做生意的，他看了一眼油表，说：「油不多了，开出去不划算，人家算过的。」

四个人说完，互相看看，都觉得自己说对了，又都觉得对方只说了一半。没有一个人去掀开引擎盖。

前面四章，就是这四个人。这一章，看他们共同的一件事。

◆ 二、四句话，同一副骨架

把四种解释摆在一张桌子上。道德解释说：他懒，所以不动。心理学说：他学会了无助，或者他烧干了，所以不动。

社会学说：路太挤、土太硬，他卷不动了，所以不动。经济学说：他算过了，不划算，所以不动。

四句话，说的东西完全不同：一个说品性，一个说心里，一个说土，一个说账。可是你把它们的句子拆开，会看见同一副骨架：

「他」，加上一样东西，所以不动。

每一句的开头，都站着一个「他」。一个现成的人，先坐在驾驶座上；然后，有一样东西作用在他身上，或者从他身上冒出来，懒、无助、土、账；最后，他做出了一个结果：不动。

先有一个司机，再问他为什么不开。

这就是四种解释共同的病根。

◆ 三、这副骨架从哪来

这副骨架，很自然。自然到我们几乎从不怀疑它。

日常说话就是这样说的。「我决定了」「他选择了」「她放弃了」。主语先到，动作在后。一个人先站在那里，然后去做事。

很多学问，也是这样搭的。一个现成的人，面对一个现成的世界，从里面挑出一个选项。道德学问问：他挑得对不对。心理学问：他挑的时候心里怎么了。社会学问：世界给了他哪些选项。经济学问：他用什么法子挑。

用本书的尺子量，这是一种发现的口气。

发现，说的是东西早就在那里。在这副骨架里，先在那里的，是那个「人」。他早就在了，带着他的品性、他的心、他的偏好、他的计算器；躺平，只是他做出来的一件事，或者从他身上挖出来的一样东西。

王德生博士的思想历程里，有一段很像这里的处境。2021 年到 2025 年那一站，叫 321 智慧系统，他想回答：同一件事，为什么不同的人看出不同的样子？他取的答案是：看的人选了不同的角度，和那件事撞了，撞出了不同的看法。后来他发现，这个答案底下埋着一个从没被证过的前提：看的人和被看的东西，都在那一撞之前就已经站好了。

关于躺平的四种解释，掉进的是同一个坑。它们先摆好一个司机，再去找让他不开的原因。

◆ 四、车里，真的先坐着一个司机吗

本书要问的，就是这一句：车里，真的先坐着一个司机吗？

回到林舟。第二次考研放榜那天，他躺在床上刷了三个小时短视频。第二天中午，心里冒出一句：「算了。」几个月以后，他跟老林说：「先躺一阵。」

这一串里，「我选择躺平」那个时刻，在哪里？

你找不到。没有一个早上，林舟坐在桌前，把懒、无助、土、账摆成一排，冷静地选了一个。有的是：一轮落榜回写进来，在心里沉出一句「加了也白加」；这句话一出来，往路上送的劲就少了；劲少了，那颗「我」就慢慢显成了「我就这样」。

是这一串转法，显出了一个说「我躺平了」的林舟。

再看苏晴。第六年开始六点下班，有没有一天，她坐下来想好了：从今天起，我选择躺平？也没有。是五年的空转，一轮轮回写，沉出那句短理；这句话一出来，有一天下午，到了六点，她合上电脑，就走了。第二天也是。第三天还是。再回头看，已经是「只做分内」的苏晴了。

老林也一样。那张进货单压进抽屉以后，没有哪一天，他决定「从今天起，先看看」。是每一次想进货、拉开抽屉、看一眼那张单子，一次一次地，「先看看」从一句话，沉成了他这个人的样子。

三个人，三台引擎。每一台，都是先转，后有「我」。

所以本书的口径是：躺平不是一个人的选择，是一种运行态。

那个「我」，是这种转法显出来的样子。它是结果，不是起点。

◆ 五、换掉骨架，什么跟着变

骨架一换，四种解释并不作废。它们看见的东西，都还在，只是换了位置。

「懒」看见的车没动，还在。只是它不再是司机的品性，是这台引擎转到最低一格时，旁人看见的那个样子。

「无助」看见的那句「做什么都没用」，还在。只是它不再是一个人学会的东西，是回写改了道，没去改土，落进话里沉出来的那条短链。

「内卷」看见的那片泥，还在。只是它不再是推着一个现成的人的外力，是这台引擎脚下那片土，土在推，引擎也在改土，两头缠在一起。

「理性」看见的那本账，还在。只是它不再是一个拿计算器的人按出来的结果，是引擎在怠速里稳住以后，账本只剩下的那一页。

换掉的，只是那个先坐好的司机。

可就是这一样，换掉以后，整件事的样子都变了。

以前问：他为什么躺平？现在问：这台引擎，是怎样转成了这个样子？

以前想：怎样让他振作起来？现在想：哪两头在较劲，哪一头动不了，回写落到了哪里？

以前的出路，是对着那个人：骂他，劝他，治他，给他算一笔更好的账。现在的出路，是对着那台引擎：换一片土，裁一条路，让被堵住的那一头重新动起来。

◆ 六、为什么这副骨架这么难拆

你也许会问：既然这副骨架有毛病，为什么大家都在用它？

因为它省事。

一件事，只要找到一个「他」，就有了一个可以下判断的地方。夸他，骂他，治他，劝他，都有了对象。一个说不清的状态，被一个人接住，就像第 1 章说的，一团雾被一颗粒子接住。接住以后，看的人就松了一口气。

还因为它好用。法律要找一个负责的人，学校要找一个该补课的学生，公司要找一个绩效不好的员工。在很多场合里，先摆好一个人，是必要的做法。本书不反对这些场合的做法。

麻烦在于，这副骨架被搬到了解释躺平上。躺平是一种转法，转法没有一个可以拎出来的「他」。硬拎出来一个，就只能拎出那颗显出来的「我」。对着这颗「我」去用力，力气全落在了结果上，原因那一头，一点没动。

还有一层，更不容易看见：被说的人，自己也用这副骨架。林舟说「我选择躺平」，苏晴说「是我自己不想拼了」，老林说「我这人就是求稳」。他们也先在自己的车里，摆好了一个司机。

这副骨架，在说话的人那里，在被说的人那里，都很顺手。所以它最难拆。

◆ 七、掀开引擎盖，会看见什么

把司机请出去以后，车里空了吗？没有。空出来的那个位子上，是一台在转的发动机。

掀开引擎盖，你会看见三样东西。

第一样，是形状：这辆车此刻被认出来的样子。看得出的区分剩下几项，在场的样子是一颗一颗的、一波一波的，还是一整片的，劲还剩哪几样。

第二样，是路：它是怎么一步一步走到这里的。目标从哪来，步子剩几步，账算几笔。

第三样，是土：它脚下那片缠在一起的地。手上碰的、脑子里想的、心里的我，三块地互相点不点火；话剩几种样子；劲有多高。

三样缠在一起，一起转。转到最低一格，三样都停在只够维持的那一层，那颗「我就这样」的我，就被显了出来。

这三样，旧解释其实都碰到过一点。道德碰到了形状，看见车没动；心理学碰到了土里心里那一块；社会学碰到了土里手上那一块；经济学碰到了路的最底下那一层，算账。每一家碰到一角，又都把那一角，归到了那个先坐好的司机身上。

本书不另起炉灶，只是把这几角拼回到一台引擎上去，再让那个司机，从起点挪到终点。

◆ 八、这不是说人不要负责

说到这里，有一个担心，要先说清。

有人会问：照你这么说，躺平都不怪人了？人就不用负责了？

不是这个意思。

本书说「没有先坐好的司机」，说的是解释的次序：先看转法，再看转出来的「我」。它不是说，人什么都做不了。

恰恰相反。把「我」看成转法的结果，人反而多了一样能做的事。

如果「我」是先在的、定好的，那么一个「懒」的我、一个「无助」的我，就只能靠意志去对抗自己：咬牙，逼自己，骂自己。这条路，很多人试过，很累，也常常没用。

如果「我」是转出来的，那么换一换转法，「我」也会跟着换。不用先改掉自己，再去改日子；可以先改日子里的一个小地方，让那台引擎多转一圈，转出来的「我」，就会不一样一点。

用车来说：不用先把司机换掉，再去开车。是车动一下，坐在里面的那个人，就变了一点。

还有一层。说「没有先坐好的司机」，也不是说里面没有人。老林有老林的脾气，林舟有林舟的心事，苏晴有苏晴的记性。这些都在，而且都要紧。只是它们也是一路长出来的，也在这台引擎里一起转，不是摆在转之前、一动不动的那颗核。

这一层，第 38 章会回来，说得更细：解冻不是重新点火，是挂挡给油。

◆ 九、放回日子里

回到老街拐角那四个人。

下一次你听到有人说起躺平，不管是在饭桌上、在单位、在网上，你可以留心一件事：这句话的开头，站着谁？

明天能试：找一句你最近说过的、关于自己或别人「不想动」的话，把它写下来。然后改写一遍，规则只有一条：主语不许是「我」或「他」，只许是「那件事」「那台引擎」「那片土」「那句话」。

比如，「我就是懒得投简历」，改成「投出去的几十份简历没回音，回写进来，沉成了『投了也白投』；这句话一出来，往下投的劲就少了」。

再举一个。「我爸就是求稳，不肯变」，改成「三年前那批压在仓库里的货，回写进来，沉成了『不敢再进』；这句话一出来，每一次想变，都先被它按住」。

改完读一读。你会发现，第二句话，比第一句话长，也比第一句话多了一样东西：一个可以下手的地方。第一句话里，能下手的只有那个「我」；第二句话里，能下手的地方，有简历，有回音，有那句话。

◆ 本编总账

第一编六章，把关于躺平的旧解释过了一遍。每一种都先还了公道，再说它停在哪里。并排放，是这样一张账：

章	解释	看见了	收回了
第 1 章	「躺平」这颗词	一锅粥被盛出来了，说得出、对得上、看得见	一整片的东西被压成一颗粒子，一贴就觉得说完了
第 2 章	他就是懒	车确实没动；勤能长东西	把一种会变的转法，钉成了一样品性
第 3 章	习得性无助与倦怠	心里那块地真的累了；那句「做什么都没用」是学出来的	只看心里一块地；先摆好一个「学会无助」的人
第 4 章	内卷与低欲望社会	土在推；投得越多，出来的不见多	只看土；把三条来路捏成一条；把结果说成出厂设置
第 5 章	回报递减与理性退出	有一本账在管着；回报真的在递减	只看油表；先摆好一个拿计算器的人
第 6 章	共同的病根	四种看见都还在，只是换了位置	「先有一个人，再选择」这副骨架

看见那一列，加起来，几乎就是一辆车的全部外观：车停着，驾驶座上的人很累，路面全是泥，油表快见底，车窗上还贴着一块写着「躺平」的牌子。

收回那一列，几乎每一行，都落在同一处：车里先坐好了一个司机。

这一编的总判断是：

旧解释看见了一辆停着的车，却都先在车里摆好了一个司机；它们漏掉的，是那台还在低低转着的发动机。

下一编，掀开引擎盖。第 7 章先把那个先坐好的司机请出去，然后一个表盘一个表盘地读：怠速，是一种什么样的转。

带 走 的 话

四种解释看见了四样真东西，却都先在车里摆好了一个司机；换掉这一处，出路就从骂人变成了修车。

小　账

开门还是关门：开门。这一章把四种解释共同的那副骨架拆了出来，「先有一个人，再选择」，从此可以先看转法，再看转出来的「我」。

转速表：怠速。四个人围着车说了一圈，没有一个人听见的那一声，就是这台还在低低转着的发动机。

想 一 想

你最近说过的一句「我就是怎样怎样」，能不能换成一句不以「我」开头的话？换完以后，你看见了哪个以前没看见的地方？

◆



第　二　编

定义：怠速是一种什么样的转

导　语

这一编九章，给怠速下定义。第 7 章先把车里那个「司机」请下来：「我就这样」不是开车的人，是怠速自己显出来的一颗粒子。第 8 章交给你一块转速表，教你读三环转得多快、幅度多大。第 9、10、11 章看形状的三面：看得出的区分、在场的样子、守住的劲。第 12 章看路，第 13 章看土。第 14 章把前面五章收成一个式子。第 15 章划边界：怠速不是熄火，不是休息，也不是无为。

这一编只讲怠速的时候是什么样，不讲车是怎么退到路边的；那是第三编的事。每一维都先给一个晚上，再给本书的说法，再拿正常挂挡时的那一维来对照。

一路看下来，你会看见这一编的反差：**车停在路边，三维九子一样没少；少的，是每一样转动的幅度。**

07

第 7 章

没有先坐好的司机

◆ 一、店里那盏灯

晚上九点，县城那条街上的店差不多都关了。老林的五金店还亮着一盏灯。

他坐在柜台后面，用计算器按今天的流水。按完，在本子上记一个数，和昨天的差不多，和上个月的差不多。

这是林舟毕业回家的那个夏天。他从里屋出来，靠在货架边上，看了一会儿，问：「爸，隔壁街那家都开始卖智能锁了，你怎么不进点新货？」

老林没抬头：「先看看。」

过了一会儿，他又补了一句：「我这个人就这样，求稳。」

你一定听过这样的话。也许是从父母嘴里，也许是从自己嘴里。「我就这样」「我天生不是那块料」「我就是个打工的」。话一出口，事情好像就讲完了。

老看法会顺着这句话往下走：车停在路边，那就去问司机，他为什么不开？他是不是胆小，是不是懒，是不是心灰了？第 6 章说过，这些问法有一个共同的起点：先认定车里坐着一个司机，再问他的选择。

这一章要把那个司机请下车。

先把结论摆在桌上：「我这个人就这样」，不是开车的人在说话。它是这台发动机在怠速时，自己显出来的一样东西。

◆ 二、两千年的老问题：谁在里面

找「车里那个人」，是一件很老的事。

笛卡尔把一切都怀疑了一遍，最后留下一句：我思故我在（《谈谈方法》第四部分）。不管别的怎样，那个在想的「我」总是在的。这个「我」被放在最前面，像一个先坐好、再发动车子的司机。

一百年后，休谟回头往自己心里看。他说，大意是：每当我往心里最深处看，碰到的总是一个个知觉，冷或热，爱或恨，痛或乐；我从来抓不到一个没有知觉的光秃秃的「我」（《人性论》第一卷第四章第六节）。

佛家讲得更早：诸法无我。你叫作「我」的那样东西，是很多缘凑在一起时的一个样子，缘一散，它就不在了。

《庄子·齐物论》开头，南郭子綦靠着几案坐着，长长地出了一口气，样子像丢了魂。弟子问他怎么了，他说：「今者吾丧我。」今天，我把那个「我」丢了。一个「吾」还在说话，一个「我」却可以丢。中国的老先生很早就知道，「我」有好几层，最外面那一层，是可以放下的。

二十世纪，萨特写过一个咖啡馆的侍者。侍者动作利落，弯腰的角度恰到好处，端盘子的手又快又稳。萨特说，大意是：他在把自己演成「一个侍者」，好像一只墨水瓶就是一只墨水瓶那样（《存在与虚无》第一卷第二章）〔待核〕。

这几个人的路数各不相同。可是放在一起看，有一件事越来越清楚：「我」不像是先在那里的。它更像是在一次次的碰、一次次的做里，被显出来的。

◆ 三、先还司机说法一笔公道

说司机不在之前，先说这种看法哪里对。

第一，人确实在做事。老林每天早上七点拉开卷帘门，晚上九点算账，这些动作是他自己的手在做。说「车里有人」，说的是这一层，没有错。

第二，人要为自己的事担一份。欠了供货商的钱，得老林去还；考研报名，得林舟自己去点那个按钮。日子里要有一个能被叫住、能答应、能签字的人。法律要它，家里要它，朋友之间也要它。

第三，「我就这样」这句话，有时候是在护着自己。一个人被问急了，把这句话往前一推，就挡掉了很多追问。这层护，真的护住了一些东西。

所以本书不说「没有我」。本书说的是：这个能被叫住的「我」，是一路转出来的，不是转之前就坐好的。

差别在顺序。司机说法把「我」放在最前面，一切从它出发；本书把它放在转动的中间，它跟着转，也回过头改转。放在前面，它就成了一颗不能问的石头；放在中间，它才成了一样能被改的东西。

◆ 四、本书的说法：「我」是转出来的

导论里讲过 123 引擎：两头较劲，推第三头变样，变出来的样子再回写那两头。三环一圈一圈转，形状（显露）、路（差异序列）、土（特征纠缠）就一起往前长。

「我」也在这台引擎里。它不在驾驶座上，它在转速里。

车挂挡前进的时候，路在变，土在改，「我」也跟着一次次重新显。今天是一个刚学会进货的店主，明年是一个会在网上卖锁的店主，后年也许是一个开了第二家店的人。每一个「我」都是这一圈转出来的，下一圈还会改。

车在怠速的时候，三环都还在转，只是幅度压到了最低。转出来的「我」，也就只剩最省力的那一种样子。

这个样子，老林自己替我们说出来了：「我就这样。」

所以，本书对这句话的读法是倒过来的。不是先有一个求稳的老林，然后他选了不进货。是这台发动机这几年一直在低转速里响着，响久了，显出了一个「求稳的我」。

这个「我」是结果，没有坐在原因那一头。

◆ 五、一颗当成东西的「我」

为什么偏偏是「我就这样」这种样子?

这里要借一个词。形状显出来的时候，有三个位子。一号位（本书指最先、最粗的那一层：那儿有一个东西）；第二个位子，是有一件事正在发生；第三个位子，是我在这片场里有一个位置（本书叫它三号位）。一个长全了的形状，三个位子轮着亮。

你看一杯水。先是「那儿有一杯水」，这是头一个位子。再是「水在慢慢变凉」，这是第二个。最后是「我渴了，这杯水离我一臂远，我伸手就够得着」，这是第三个。三样轮着来，一杯水才在你的日子里活起来。

「我」也一样。头一个位子上的「我」，是一个被当成东西的我：有固定的性子，有固定的斤两，像一块摆在柜台上的秤砣。「我就这样」「我是求稳的人」「我不是那块料」，都是头一个位子上的我。

本书把它叫作一颗粒子。一颗一颗的，可以数，可以贴标签，不会自己动。

怠速的时候，「我」就被显成这样一颗粒子。它是真的，老林真的这几年都没进新货。可它只是「我」的一个位子，而且是最粗的那一个。

侍者把自己演成「一个侍者」，和老林把自己说成「一个求稳的人」，是同一个动作：把一个正在发生的人，压成一样东西。

不一样的地方在于，本书不说是老林在压自己。是发动机的转速低了，显不出别的样子来。

◆ 六、「场中之我」为什么缺席

那第三个位子上的「我」去哪儿了？

第三个位子上的「我」，本书叫它「场中之我」。它的样子是这样的：我在一片场里，周围有人、有事、有远近；我知道自己此刻站在哪里，也看得见能往哪边挪一步。

老林在挂挡的年头，是有过这个「我」的。前些年扩店的时候，他知道这条街上谁家卖什么、哪个工地缺什么、县里哪片要拆迁。他站在这张网里，看得见自己的位置，也看得见下一步。

这个「我」，是三个位子里最晚长出来的。一个婴儿，先认得「那儿有个奶瓶」，再认得「妈妈在走过来」，很久以后才有「我在这个家里，我是妈妈的孩子」。最晚长出来的，也最费油。

所以，转速一压低，它最先熄。

场要亮，得三块地互相点火，得路在动，得劲够大。怠速的时候，这几样都压到了最低：三块地各自封着（第 13 章细说），路只剩一个固定的小圈（第 12 章细说），劲只够守住（第 11 章细说）。场没有亮，「场中之我」就没有地方显出来。

剩下的，就是那颗粒子。

今天还多了一样东西，让这颗粒子更好拿。打开手机，很多人的个人简介里写着几个字：「i 人」「社恐」「已躺」「废柴一枚」。这些字很短，贴上去就不用再解释。别人一看就懂，自己也一看就认。

一个标签贴久了，就像一块招牌钉在门口。来的人照着招牌进门，自己也照着招牌待客。招牌本来是转出来的，可钉上以后，它反过来托着那台发动机，让它不必转得更快。

这颗粒子为什么一显出来就这么稳，第 24 章会讲：形状、路、土三样互相托着，谁也不先动。这里只要记住一件事：粒子稳，不是因为它硬，是因为它下面的发动机转得低。

这里要打一个预防针。缺席不等于消失。「场中之我」不是被删掉了，是没被点亮。引擎再转起来，它还会回来。为什么怠速最容易回来，第 25 章细说。

◆ 七、一个完整的例子：林舟的那句话

把林舟放进来，看得更清楚。

林舟大三开始准备考研，二战落榜。同一年考公报了两次，都没进面试。毕业季，他投了几十份简历，回家观望。

就在这个夏天，他嘴里多了一句话：「我不是读书那块料。」

旧的读法是：林舟看清了自己，于是不考了。

本书换一副眼镜。两轮落榜的分数，一轮轮回写进来。照理说，回写该去改土、改路：换个学校，换种复习办法，换个方向。可是这几次回写，没有落到土里，也没有落到路上，它落进了话里，沉出一句「我不是读书那块料」。

这句话一出来，就成了一颗粒子。它摆在那里，往后每一个晚上都从它出发：同学群里有人发调剂信息，他划过去；家里有人提一句「再试一年」，他说「我不是那块料」。

请注意顺序。不是先有一个「不是那块料」的林舟，才有了落榜。是落榜一轮轮回写，在这台转速很低的发动机里，显出了一个「不是那块料」的林舟。

再拿挂挡时的林舟来对照。大一刚进校，他心里还挂着「出来能进大厂」。那时候，他知道班上谁在做实验、哪个老师的课题缺人、学长去了哪几家厂。他在一张网里，站在一个位置上，看得见往哪儿挪。那时的「我」，是一个场中之我。

两个林舟，是同一个人。差别不在他的性子，在引擎的转速。

还有一处细节值得停一下。林舟说这句话的时候，语气很平，不像在抱怨，倒像在报一个早就查清的数。这正是一颗粒子的样子：它不再被讨论，只被报出来。一句话从「我这次没考上」走到「我不是那块料」，中间少掉的，是「这次」两个字。「这次」是第二个位子上的话，说的是一件正在发生、还会再发生的事；去掉了它，剩下的就是一样摆着的东西。

◆ 八、劝不动的那颗粒子

明白了这一层，就能明白一件常让父母头疼的事：为什么劝不动。

老林自己就劝过儿子：「你再考一年，我供你。」林舟不吭声。

劝说对着的，是那颗「我不是那块料」。它被一句话推一下，就挪一下，话一停，它又滚回原处。因为托着它的，不是林舟的一个念头，是一整台在低转速里稳住的发动机。

这一点，老林劝儿子的时候看不见，林舟劝父亲进新货的时候也看不见。父子俩隔着柜台，各自对着对方的那颗粒子说话。

反过来也一样。苏晴的部门主管找她谈过一次，说她「还年轻，要有冲劲」。她点头，第二天六点照样下班。主管以为她没听进去。其实她听进去了，只是那颗「打工的」粒子底下，没有多余的劲去接这句话。

为什么劝不起来，第 37 章回来细说。

◆ 九、放回日子里

回到苏晴。

她在公司第七年，每天六点下班。有一天晚上，老同学约她周末一起去听一场讲本地老手艺的分享会。她回了一句：「算了，我就是个打工的，搞不来那些。」

发完，她把手机扣在桌上。

苏晴的那句「我就是个打工的」，也有一段来历。前五年，她把周报写到凌晨，方案改到第六版，排名一直停在中间。那几年，她在公司里是一个场中之我：她知道哪个组在抢资源，哪个领导看重什么，自己的方案落在哪一环。后来劲越送越少，场一块一块暗下去，最后剩下的，就是这颗「打工的」。

你身边一定有这样的晚上。你自己也许就有。

一个小办法，今晚就能试：找一张纸，把你最近说过的一句「我就是什么什么」原样写下来。然后在它下面，换一种写法：「这几年，哪几件事，让我被显成了这个样子」。

苏晴写下来，大概是这样：「这几年，排名一直不动、加班一直白加，让我被显成了一个『只是打工的』。」

两句话说的是同一件事。可是第一句里，「我」是一颗摆着的粒子；第二句里，「我」是一样被转出来的东西。被转出来的，就还能被转成别的样子。

这一步很小，只是换个主语。车里那个司机，先请他下来，站在路边看一看这台还在响的发动机。

带走的话

「我就这样」不是坐在驾驶座上的人，是发动机低转速时显出来的一颗粒子；转速一变，它也会变。

小　账

开门还是关门：「我就这样」一出口，就关上了「场中之我」那扇门；把它看成转出来的，门缝就还在。

转速表：怠速。三环都在转，转出来的「我」只剩最粗的一颗，第三个位子没有亮。

想一想

你最近一次说「我就是这样的人」，是在什么场合？那几年，发动机转得快还是慢？如果把那句话换成「我是怎样被转成这样的」，你会想起哪几件事？

◆

08

第 8 章

转速表

◆ 一、仪表盘上那根针

你坐过出租车，大概见过这个场面。

车停在红灯前，司机没熄火。仪表盘上有两块表，一块是速度表，指针落在零上；另一块是转速表，指针没落到底，停在一个不高的刻度上，微微抖着。

速度表说车没走，转速表说发动机还在转。

两块表说的都是真话，说的却不是同一件事。

看人也一样。旁人看见苏晴每天六点下班，看见老林三年没进新货，看见林舟在家待了一个夏天，读的都是速度表：车没走。所以说她没冲劲，说他守旧，说他不上进。

这些话读对了一块表，漏了另一块。车没走，不等于发动机停了。停了是熄火，没停是怠速，两样完全不同。

这一章交给你另一块表。全书的每一章末尾，小账的第二行都要读它。

◆ 二、只看一块表的老毛病

只读速度表，是一个很老的习惯。

古人看田，说「勤者丰，惰者歉」，地荒了，就是种地的人懒。这个说法有它的道理，种地确实要下力气。只是它只看收成那一块表，不看那年的雨水、那片地的肥瘦、那条渠修没修。

今天的考核表，也常常只有一块。月底一张排名，谁在上，谁在下，一目了然。它读的是产出，产出就是速度。排名不动的人，在表上看起来就是「没在跑」。

社会学家说内卷，心理学家说倦怠，经济学家说回报递减，第一编已经一家一家看过。它们比「懒」多看了一层，看见了土，看见了心，看见了账。不过它们读的，还多半是车走没走、为什么不走。

这台发动机在怎么转，三环各转到多大，这一层还没有一块现成的表。

本书要补的，就是这一块。

◆ 三、真车上的怠速

先看真车上是怎么一回事。一台汽车发动机，挂挡跑起来的时候，转速常在每分钟两三千转上下；停在路边怠速，大致只有七八百转〔待核〕。数不必记，记住样子就够了：转得慢，却一直在转。

怠速的发动机，还在做好几件事。它在烧油，只是烧得少。它带着发电机转，给电瓶充一点电。车里的灯能亮，空调还能吹一会儿。它保持着一个随时能起步的状态：松离合，给油，车就能走。

真车上还有一个规矩，开过车的人都知道：发动机越冷，怠速越不稳，有时还会自己熄掉。所以冬天早上，司机要先让车在原地响一会儿。这一层，第 25 章讲怠速为什么能救命的时候还会用到。

再看一个反面。车停在路边，可要是钥匙拔了，转速表的针就回到零。这时候灯不亮，空调不吹，要走，得重新打火。

所以车上的转速表，能把三种停着的车分开：怠速的、熄火的、熄火又在反复打火的。看速度表，它们一模一样，都是零。

修车的老师傅还有一个本事：不看表，听声音。怠速的发动机，声音低而匀，像一个人睡着时的呼吸；快熄火的发动机，声音一抖一抖，转速忽高忽低；空转的发动机，声音尖，油门一踩就嗷地一声，车却不动。老师傅听几秒，就知道这台车是什么状况。

本书想交给你的，就是这种耳朵。只是这一回，听的是一个人的日子。

◆ 四、本书的转速表：读三环

本书的发动机，是 123 引擎。导论讲过它有三环。

第一环，两头较劲。比如路和土较劲：你往一条路上送劲，土在吞你的劲。

第二环，较劲推着第三头变样。劲送到了地方，形状（本书说的显露）真的变了：一个方案做成了，一门手艺练会了，一家店换了做法。

第三环，回写。变出来的样子回头改那两头：土厚了一层，路多了一条。下一圈较劲，就在新的土和路上起。

本书的转速表，读的就是这三环。它不读这个人想不想、肯不肯，它读这台发动机此刻转得多快、每一环的幅度有多大。

读法是三个问题，和导读里的随身三问一一对上。

第一问，读第一环：两头还在较劲吗，较得有多大?

第二问，读第二环：第三头动了没有，动了多少?

第三问，读第三环：变出来的样子回写到了哪里，是改了土，还是只沉成了一句话?

三问问完，指针落在哪里，就清楚了。

◆ 五、四个读数

指针会落在四个地方。这里先给一个预告，每一种怎么来的，第 17 章细讲。

第一个读数，挂挡前进。三环通转，每一环的幅度都大。较劲是真较劲，第三头是真的变了，变了的样子真的回写进了土。转一圈，土里就多一样新东西。车在路上走。

第二个读数，空转。第一环猛得很，油门踩到底，劲送了一大把。可是第二环打滑：劲被土全吞了，第三头一点没动。轮子在泥里飞转，车不走，泥点溅了一身。

第三个读数，熄火重打。第一环起来了，第二环也起来了，第三头也变了一下。可是第三环接不上：变了的样子回写不进土，被旧土吸回原地。车起步，熄火，再打着，再熄火。

第四个读数，怠速。三环都在。较劲还有，只是很小；第三头还会动一下，只是很小；回写还在走，只是落进了几句话里，没进土。三环的幅度都压到了最低。车停在路边，发动机响着。

请注意，这四个读数里，只有怠速是「三环都在」。空转断在第二环，熄火重打断在第三环，怠速一环没断，只是哪一环都转得小。

这是本书最要紧的一个新判断，第 25 章会把它讲透。这里先在表上画一道记号：**怠速是三病里唯一不断环的**。

◆ 六、表上没有的两格

还有两种情形，不在这四格里，却常被混进来。

一种是熄火。指针归零，三环都停了。这不是怠速，是死。第 15 章会专门讲怠速和熄火的分别。

另一种是发动机烧坏。空转得太久，油门一直踩死，劲一直被吞，最后机器烧了。本书叫它耗散。它是空转走到头的结局，不是第四种病。

这两格画在表的两头。熄火在最左边，指针归零；烧坏在最右边，指针打过了红线，然后掉下来。

怠速离这两头都不远，又都隔着一段。离熄火近，所以旁人常把它当成熄火；离烧坏远，所以它常常是一辆车从烧坏边上退回来的地方。为什么这么说，第 19 章细说。

◆ 七、读表的三条规矩

读这块表，有三条规矩。

第一条，读的是运行态，不是品性。指针落在怠速，说的是这台发动机现在怎么转，不是说这个人是什么人。今天落在怠速，明年可以落在挂挡。一块表上的读数，本来就是会动的。

第二条，一个人身上，往往不止一块表。苏晴在公司那一块，指针落在怠速；她心里那档播客，指针也落在怠速；可她周末陪父母去菜市场，跟摊主讨价还价，那一块也许是挂挡的。读表要说清楚读的是哪一块。

第三条，读一段时间，不读一个瞬间。一个晚上什么都不想干，不算怠速，那可能只是累了。三环的幅度压低，压了几个月、一两年，压成了一个稳的样子，这才是怠速。

这三条，后面每一章读表的时候都要守着。

◆ 八、读表的时候，主语换了

这块表还有一个用处，不容易一眼看出来：它会换掉你说话的主语。

只读速度表的时候，话总是这样说的：「他不想干了」「她没冲劲了」「我就是懒」。主语是一个人，动词是这个人的心思。一说出来，就成了一句关于品性的判词。

读转速表的时候，话会换成另一个样子：「第二环这两年一直打滑」「回写没进土，沉成了一句话」「三环都在，幅度压到了最低」。主语换成了发动机、路、土，动词换成了转、滑、沉。

这一换，不是绕弯子说话。第 7 章说过，那个「我就这样」的人，本来就是低转速显出来的一颗粒子。拿它当主语，等于拿结果去解释原因。

主语一换，能做的事也跟着换。对一个「没冲劲的人」，你只能劝、只能骂、只能等；对一台第二环打滑的发动机，你可以去看路面，去看挡位，去看劲被吞到了哪里。

◆ 九、一个完整的例子：苏晴的两块表

拿苏晴来读一遍，先读公司那块表。

第一问，较劲还在吗？在，只是很小。她每周还会被派活，偶尔被催进度，心里会「啧」一下。从前那种较劲，是熬到凌晨两点改方案，和同组的人抢一个上会的机会；现在只剩下「啧」那一下。

第二问，第三头动了没有？动了一点。她交出去的周报、报表，都是做出来的东西，只是每一份都和上一份差不多。形状微微动，没有长出新样子。

第三问，回写落到哪里？落进了话里。每个月看到绩效排名，她心里沉一句「加了也白加」，再沉几个词：「不卷」「分内」「到点走」。这些话没改公司的土，也没改她的路。

读数是怠速：三环都在，幅度都压到了最低。

再读她心里那档播客的表。

七年前，她想做一档讲本地老手艺的播客，录过两期。第一期去采访了一个修伞的老师傅，第二期是一个做竹编的阿姨。两期都在手机里，没有再录。

第一问，较劲在吗？在。她偶尔刷到别人做的同类节目，心里会紧一下：想做的样子和每天的路在打架。可是这一紧，很快就松掉。

第二问，第三头动了没有？几乎没动，七年里那个播客还是两期。

第三问，回写落到哪里？落成了一句「等以后有空再说」。

读数也是怠速，和公司那块表落在同一格。

这里有一个容易读错的地方。旁人会说，苏晴心里还想着播客，说明她「其实没躺」。这是把较劲当成了挂挡。较劲在，只说明第一环还在转；第三头七年没动，回写只沉成一句话，第二环和第三环的幅度都压到了最低。想着，和在走，是两回事。

反过来，也有人会说，她既然七年没录，就是「早就放弃了」。这又是把怠速当成了熄火。真熄火的人，刷到同类节目不会紧那一下。那一紧，就是发动机还在转的声音。

两块表放在一起，你会发现一件事。苏晴不是「一个没冲劲的人」。她身上有两台发动机，都在低转速里响着。要是只看速度表，你只看得见一个六点下班的人。

◆ 十、同一块表，读老林和林舟

老林那块表，第 21 章会细读。这里只读一行：他摸过几回挡把，想进智能锁，想在网上开个小铺，最后都说「先看看」。较劲在，挂不上挡。读数是怠速，样子是挂不上挡的那一种。

林舟那块表，按学年读，会读出三种不同的怠速。大一大二一种，大三大四一种，毕业季又一种。第 26 章会把它们排成一张表。

三个人的指针都落在怠速。落的样子却不同：有的是油门踩死之后收回来的，有的是挂不上挡，有的是方向盘和油门在打架。这三种样子，第 20、21、22 章各写一种。

同一块表，能读出同一个读数里的不同来，这块表才算好用。

还可以把三个人的表并排放一会儿。老林那块表，较劲最明显的是第一环：隔壁街的智能锁、网上的低价，天天在他眼前晃，他心里一直在掂量。林舟毕业季那块表，第二环最弱：几十份简历投出去，对口的回音很少，不对口的他又放不下，第三头几乎原地不动。苏晴公司那块表，第三环最可惜：她每个月都在回写，只是全回写进了几句话里。

三块表的指针落在同一格，压得最低的那一环却各不相同。读表读到这一层，你就会明白，为什么同一句「先歇歇」，对三个人的分量不一样。

◆ 十一、放回日子里

今天晚上，你也可以给自己读一次表。

找一件你这一两年都「先放着」的事。可以是一个想学的东西，一段想修好的关系，一份想换的工作。然后照着随身三问，每一问写一句话，不多写。

一，这两头还在较劲吗？比如：想换工作的念头和每天的通勤，还在不在心里打架。

二，第三头动了没有？比如：这一年里，简历改过几回，和人认真聊过几次。

三，回写落到哪里？比如：每次念头起来又落下，最后留下的是一个动作，还是一句「再说吧」。

三句写完，看指针落在哪里。要是落在怠速，不用急。先记住一件事：怠速的车，发动机还响着。它离挂挡，只差一个动作，不差一次重新打火。

这块表，后面三十多章，每一章都会读一次。你读的次数多了，看人的时候，就不会只看速度表了。

带走的话

车没走，不等于发动机停了；看人先看转速表：三环还在不在转，幅度有多大，回写落到了哪里。

小　账

开门还是关门：转速表本身开门。它把「这个人怎么了」换成「这台发动机此刻怎么转」，门就从品性上挪到了运行态上。

转速表：本章读的是表本身。四个读数里，怠速是唯一三环都在的那一格。

想一想

你身上有几块表？哪一块的指针，这两年一直停在怠速？如果有人只读你的速度表，他会怎么说你？

◆

09

第 9 章

只剩一项对比

◆ 一、本子上的那一个数

老林的流水本，用了快十年了。

每天晚上九点，他按完计算器，在本子上写一个数。写完，他会往上看一眼前一天的数，再往上翻一页，看一眼上个月同一天的数。

看完，他心里只落下一个字：够，或者不够。

够，是说今天的流水，够付这个月的房租、水电和他自己那点开销。不够，就再等等，月底再看。

林舟有一回凑过去看。本子上还有很多别的东西：哪种货卖得快，哪种货压了一年，哪家工地赊过账，哪个月份生意最好。这些东西都在本子上，老林每天都写。他每天晚上看的，却，只有那一个数，问的只有那一个字。

「爸，你看看这个，螺丝和合页这两年卖得越来越少，智能锁的配件倒是有人来问。」

「够就行了。」

你一定也见过这样的本子。也许是一个家的账本，也许是你自己手机里的步数、余额、体重。东西记了一大堆，每天真正看的，只有一个数；看这个数，问的只有一件事：够不够，累不累，亏没亏。

这一章，讲的就是这件事。

◆ 二、分得出、看得出、摆得开

先说一个人平常是怎样看东西的。

一个孩子学认东西，先学会的是分开两样：这个烫，那个凉；这是妈妈，那不是妈妈。分得出两样，是看东西的第一步。

再大一点，他看得出东西在变：冰块在化，天在黑下来，奶奶的头发白了。看得出在变，是第二步。

再大一些，他看得出东西怎么摆布：家里谁说了算，班上谁和谁要好，菜市场哪个摊子便宜、哪个摊子新鲜。看得出一样东西在一整片里的位置，是第三步。

这三样，本书叫作「看得出的区分」。分得出两样，叫对比；看得出在变，叫变化；看得出怎么摆布，叫分布。

三样是一起长的，也一起用。一个会买菜的人，走进菜市场，几秒钟里三样都在用。这家的青菜比那家的嫩，是对比；今天的价钱比上周高了，是变化；东头那几家进货早，西头那几家便宜，是分布。

一个人看自己的日子，也用这三样。

◆ 三、古人早就分过这三样

中国的老书里，这三样常被一起提起。

《孟子》里有一句，大意是：权，然后知轻重；度，然后知长短（《孟子·梁惠王上》）。称一称才知道轻重，量一量才知道长短。这是对比，一样和一样比。

《论语》里，孔子站在河边说：逝者如斯夫，不舍昼夜（《论语·子罕》）。流走的东西就像这河水，日夜不停。这是变化，看得出一样东西在走。

《孙子》讲打仗，先讲地形：哪里远，哪里近，哪里险，哪里平，哪里宽，哪里窄（《孙子兵法·计篇》）〔待核〕。这是分布，看得出整片地上的东西怎么摆。

老先生们没有用这三个词，三样本事却都写进了书里。一个会过日子的人、一个会做生意的人、一个会带兵的人，三样都离不开。

今天的研究者，也碰到过这一层。心理学里有人做过实验，让人在很累、很饿或者刚被打击过之后作选择，人会更倾向挑最省事的那个选项，看的条件也变少〔待核〕。经济学里有一个说法，叫「稀缺」：钱紧、时间紧的人，注意力会被那一样缺的东西拉过去，别的都看不太见〔待核〕。

这些研究各说各的，放在一起，说的是同一个样子：劲一紧，看东西的面就窄。本书接着往下问的是：窄了以后，是暂时窄，还是定住了？

◆ 四、本书的说法：一项对比定格了

怠速的时候，这三样还在吗？

在，只是三样都压到了最低。

先说对比。对比本来有很多项：卖得快和卖得慢，这家和那家，今年和去年，我想要的和我手上有的。挂挡的时候，这些对比轮流亮，一会儿看这一项，一会儿看那一项，哪一项亮，路就往哪边拐一下。

怠速的时候，这么多项里只剩一项还亮着，而且定住了，不再换。

老林那一项，是「够不够」。苏晴那一项，是「累不累」。林舟毕业季那一项，是「丢不丢人」。

一项对比定住了，别的对比并没有消失，它们还在本子上，还在脑子里。只是每天晚上真正用来作判断的，只剩这一项。

定住的这一项，往往是最省力的那一项。它只要求你分开两样：够和不够，累和不累。它不要求你去看别的东西。

所以本书说：怠速的时候，看得出的区分，**只剩一项对比定格**。

◆ 五、变化近零

再说变化。

变化本来是一个人最灵的那一根神经。生意好的时候，老林对变化很敏感：哪种货这个月忽然好卖了，哪个工地开工了，哪条路要修了。他看得出在变，就会跟着动。

怠速的时候，这根神经不是断了，是钝了。

老林不是看不见螺丝和合页卖得越来越少。他看得见，林舟指给他，他也承认。只是这个变化进不了他每天晚上的那一个判断里。够，就行了；不够，再等等。变化被看见了，却不被拿来用。

本书说的「变化近零」，说的就是这个。看得见在变，这个「在变」却没有分量，推不动什么。

苏晴也一样。她不是不知道公司在变：新来的同事用了新的工具，老板这半年改了两次考核办法，她那个组的预算砍了一截。她都看在眼里。可是这些变化，到了她心里，都被同一项对比接住：「累不累」。只要不更累，变不变，都一样。

◆ 六、分布凝固

再说分布。

分布，是看一样东西在一整片里的位置，也看自己在一整片里的位置。它是三样里最费劲的一样，要把很多东西同时放在眼里。

挂挡的时候，分布是活的。老林当年扩店，心里有一张县城的地图：哪片在盖新楼，哪条街上有几家五金店，每家主卖什么，他的店卡在哪个空子里。这张图每个月都在改，他也跟着改。

怠速的时候，这张图还在，只是停在了某一年。老林心里的县城，还是他扩店那一年的县城：哪几家是老对手，哪几个工地是老主顾。这几年县城里开了建材超市，年轻人都在网上买，这些都没有画进那张图里。

图停了，自己在图上的位置也就停了。老林在那张旧图上，还是「这条街上开了二十多年的那家店」。这个位置是真的，只是它是旧图上的位置。

本书说「分布凝固」，就是这个样子：那张图没有撕掉，只是不再往上添一笔。

林舟心里的那张图，凝固得更早。

毕业季，他手机里存着几十个招聘页面。他心里那张「工作地图」，却只有两格：一格是「对口的、体面的」，一格是「不对口的、丢人的」。这张图是大一那年画下的，那时他想的是「出来能进大厂」。

四年过去，省城里冒出了很多新行当。材料专业的同学，有人去做了检测，有人去了新能源厂的品控，有人在做跨境电商的选品。这些格子，他都听说过，没有一格画进他的图里。

图上只有两格，对比也就只剩一项：丢不丢人。

第 7 章说过的那个「场中之我」，要靠一张活的图才显得出来。图一凝固，场就暗了，这也是那颗粒子之所以显出来的原因之一。

◆ 七、为什么偏偏剩下这一项

剩下的为什么是「够不够」「累不累」，而不是别的?

你可以先想一想：一个人每天要作很多判断，哪一项最便宜?

「够不够」只要看一个数。「累不累」只要问一下身体。它们不要你出门，不要你打听，不要你学新东西。别的对比，比如「这一片里谁在长、谁在缩」，要你去跑、去问、去试，每一样都要烧劲。

怠速的时候，劲本来就很低（第 11 章、第 13 章细说）。劲一低，最贵的区分最先熄，最便宜的那一项留到最后。这不是谁挑的，是低转速下的发动机，只养得起这一项。

还有一层。剩下的这一项，往往是那台发动机上一回被烫到的地方。老林是囤过一批货、亏过一回的人，所以剩下的是「够不够」；苏晴是前五年加班到深夜、排名不动的人，所以剩下的是「累不累」；林舟是两轮落榜的人，所以剩下的是「丢不丢人」。

你看，这一项对比，也是回写来的。只是这一回回写，没有去改土，它落成了一个过滤网。怎么落成的，第 19 章细说。

◆ 八、挂挡时，三样怎样一起转

拿挂挡时的老林来对照一下。

大约十年前，县城开始盖第一批商品房〔待核〕。老林是从几件小事上看出来的：来买水管接头的人多了，有人一次要几十个门把手，有人问有没有整套的卫浴五金。

这是对比在换项：他不只是看「今天够不够」，而是看「这个月和上个月，哪样多了，哪样少了」。

这是变化有分量：他看出了「多了」，第二天就打电话问供货商，能不能多进一批。

这是分布在动：他在心里的县城地图上，把新盖的几个小区圈出来，看哪个离他的店近，哪个工头常来。

三样同时转，路就跟着拐，形状就跟着变：一年以后，他把隔壁的门面也盘了下来。

请注意这里的顺序。不是老林先「想通了要扩店」，再去看县城的变化。是三样区分一起转起来，在土里碰出了一件件小事，这些小事一轮轮回写，路才拐过去。那时候的「我」，也是跟着这几圈转出来的：一个看得见新小区的店主。

挂挡时的看，像一个司机开车时的眼睛：前面的车、后视镜、路边的牌子，轮着看，一刻不停。怠速时的看，像停在路边的司机，只盯着油表：还够不够跑回家。

◆ 九、一个完整的例子：苏晴的那一项

把苏晴的一天摊开来看一次。

早上九点半，她到公司，先看一眼日程表。今天三个会，两份报表。她心里算的是：能不能六点前做完。

中午，组里一个新来的同事问她，要不要一起做一个新的活动方案，做好了能上季度会。她想了一下：这事要加班。就说：「你先做，我帮你看看。」

下午，部门群里发了一个通知，说下个季度要调组，有两个新方向可以报名。她看完，把手机放下了。新方向，要重新学，要加班。

晚上六点，她关电脑下班，地铁上刷了半小时手机，回家做饭，十点多睡。

一整天里，她分得出很多样东西：方案好不好，新同事靠不靠谱，新方向有没有前途。可是每一样东西，最后都被同一项对比接住：累不累。这一项定在那里，像一个过滤网，别的区分都从网眼里漏下去了。

变化近零：调组通知是一个很大的变化，进不了她的判断。

分布凝固：她心里的公司，还是第五年那张图，谁是什么位置，自己是什么位置，已经两年没有改过一笔。

这一天，转速表读下来，形状这一面是怠速：只剩一项对比，定格了。

你也许会问：这样过，有什么不好？她六点下班，身体比从前好，周末能陪父母，这难道不是对的？

先别急着站队。这一章不说她该不该这样过。这一章只读表：此刻，形状这一面转得多大。读出来的数是，三样里只剩一样在转，而且只转一个固定的角度。这个读数本身，不带好坏。好坏要等到后面几编，看它在什么时候救命、在什么时候拖人，第 44 章会细说。

◆ 十、放回日子里

你的那一项对比是什么？

很多人一时说不出来，因为它太熟了，熟到不觉得是一个判断。一个找它的小办法：回想今天做过的三个小决定，比如要不要去一个饭局，要不要接一件活，要不要回一条消息。每一个决定，写下你心里最后落下的那一个字。

写完一看，三个字多半是同一个。够不够，累不累，划不划算，丢不丢人。那个字，就是你此刻定格的那一项。

明天能试：在那个字旁边，再写一个别的问题。比如「累不累」旁边，写一个「这件事一年后会变成什么样」；「够不够」旁边，写一个「这一片里，最近多了什么、少了什么」。

今天的手机，也可以帮一点小忙。很多人每天都看步数和余额，那是手机替你定好的对比。你可以在备忘录里放一行自己写的问题，每天早上看一眼，让它和步数、余额并排亮着。

不用照着第二个问题去做决定。只要每天让它在纸上亮一下。对比多亮一项，变化就有了一点分量，那张图也就会被添上一笔。

这一笔很小。可是发动机的转速，就是这样一点一点抬起来的。

带走的话

怠速时，你不是看不见，是每样看见的东西都被同一项对比接住：够不够，累不累。

小　账

开门还是关门：一项对比定格，就关上了变化与分布那两扇门；多亮一项对比，门就松开一条缝。

转速表：怠速。形状的第一面只剩一项对比，变化近零，分布停在旧年份。

想一想

这一周，你心里最常落下的那一个字是什么？你心里的那张图，停在了哪一年？

◆

10

第 10 章

只剩一颗粒子

◆ 一、柜台上的那块秤砣

老林的柜台上，摆着一块老秤砣，是他父亲那一辈传下来的，早就不用了，当个镇纸压单据。

有一天晚上，林舟拿起来掂了掂，说：「爸，这东西放了二十年，一点没变。」

老林说：「东西嘛，就是这样。」

过了一会儿，他又说：「人也一样，到了这个岁数，就是这样了。」

秤砣是一颗一颗的东西。它有一个固定的分量，摆在那里，不会自己动，你不去碰它，它明天还在原处。

老林说「人也一样」的时候，他说的那个人，就被说成了一块秤砣：有固定的分量，摆在原处，不会动。

你一定也听过这样的话：「事情就是这样」「这个社会就这样」「我就这样」。这几句话有一个共同的样子：它们说的东西，都是一颗一颗、摆在那里、不会动的。

这一章，讲形状的第二面：在场的样子。怠速的时候，在场的样子只剩一种，就是这种秤砣的样子。

◆ 二、一颗颗的、一波波的、一整片的

先说一样东西在你面前，可以是什么样子。

看海边。你可以看见一块礁石：一颗，摆在那里，有它的形状和大小。你也可以看见一道浪：一波，从远处推过来，涨起，落下，又推过来一道。你还可以看见一整片海：远处的船，近处的人，风往哪边吹，潮什么时候退，所有东西在一片里互相牵着。

同一个海边，有三种在场的样子。一颗一颗的，本书叫粒子；一波一波的，叫波；一整片的，叫场。

不只是海边。一件事也有这三种样子。

拿「开店」来说。一颗一颗的样子是：一间门面，一排货架，一本账。一波一波的样子是：一年四季的淡季旺季，一个月里的进货出货，一天里早上冷清、傍晚热闹。

一整片的样子是：这条街，这个县城，供货商、老主顾、对手、房东、附近的工地，都在一张网里互相拉扯，店在网里有一个位置。

一个长全了的形状，三种样子都有，而且轮着亮。一会儿看见一颗，一会儿看见一波，一会儿看见一整片。

◆ 三、三种样子是怎样轮着亮的

再看它们怎样轮换。

你第一次自己炒一盘菜，大概是这样的。

一开始，你看见的是一颗颗东西：锅、油、盐、铲子，每一样都要单独去想。油放多少，盐什么时候下，你得停下来一样一样地想。

后来，你摸到了一种节奏：油热了，菜下锅，刺啦一声，翻两下，撒盐，再翻两下。这是波，一下一下连起来。

再后来，你不再一样一样地想了。你看见的是整个灶台：这边的菜快好了，那边的汤要开了，饭还差五分钟，孩子在客厅里喊饿。你在这一片里转来转去，几样事一起收尾。这是场。

学会了以后，三种样子还在轮。换一道没做过的菜，你又会盯着那一勺调料；火太大，你又会数着节奏一下一下地翻。三种样子一会儿换一个，人在灶台前就灵活起来。

《庄子》里有个庖丁，给梁惠王解牛。他说，大意是：我刚开始解牛的时候，眼里看见的全是一整头牛；三年以后，就看不见整头牛了；现在我用心神去碰它，不用眼睛看，顺着牛身上天然的缝隙走刀（《庄子·养生主》）。

先是一颗一颗地看，再是顺着纹理一刀一刀地走，最后是一整片都在手上。庖丁一把刀用了十九年，刀刃还像新磨的。三种样子轮得越顺，刀越不伤。

◆ 四、本书的说法：只剩粒子，无波无场

怠速的时候，这三种样子还在吗？

还在，只是轮换停了，停在了一颗粒子上。

「事就这样」：事被看成一颗粒子，有它固定的样子，不在变，也不在一片里。

「我就这样」：我被看成一颗粒子，有固定的性子、固定的斤两。

「这个社会就这样」：连那一整片，也被压成了一颗粒子，摆在那里，推不动。

波没有了。没有一波一波的节奏。今天和明天一样，这个月和上个月一样，没有淡季旺季，没有涨起落下。日子是一颗挨一颗摆着的，像柜台上一排一样的螺丝。

场也没有了。看不见一整片里互相牵着的东西：看不见自己的店在县城那张网里的位置，看不见自己的工作在公司那张网里的位置。

所以本书说，怠速时在场的样子，**只剩粒子**。

请注意，这颗粒子是真的。老林的店真的在那里，那块秤砣真的摆了二十年。错不在粒子，在只剩粒子。三种样子轮着亮，粒子是一站；轮换一停，粒子就成了全部。

◆ 五、今天的粒子，越来越好拿

还有一样今天的东西，要放进来看。

打开短视频，十几秒一条，一条一个结论：「普通人别创业」「三十岁还没存款就完了」「体制内才是正道」。每一条都是一颗粒子，干干净净，拿起来就能用。

一颗粒子好拿，是因为它把波和场都削掉了。「普通人别创业」这句话，削掉了是什么年份、什么行当、谁在创业、亏了多少、后来怎样；它只留下一个摆着的结论。

刷得多了，脑子里摆满了这样的粒子。碰到一件事，不必一下一下去试，也不必看清周围那一片，拿出一颗对一对，就算想过了。

这不是说手机害了人。手机上也有长视频、有一整门课、有人把一件事从头讲到尾。只是在一台转速很低的发动机面前，最先被接住的，总是最短、最好拿的那一颗。为什么平台上的词越多，怠速越稳，第 33 章会细说。

◆ 六、一颗当成东西的「我」

这三样里，最要紧的是「我」被显成了哪一样。

第 7 章说过，「我」在三个位子上有三种样子。头一个位子上是一颗粒子：有固定性子的我，像一样东西。中间那个位子上是一波：正在做事、正在变的我。最后一个位子上是场：在一片里有一个位置的我，本书叫场中之我。

怠速的时候，「我」只剩头一种。

这颗「我」有几个样子，很好认。

它爱用「是」字：我是求稳的人，我是打工的，我是学渣。一个「是」字，把一个正在发生的人钉成了一样东西。

它不带时间：不说「我这两年」，说「我」；不说「这次没考上」，说「我考不上」。

它不带别人：不说「在这个店里、这条街上的我」，说「我」。好像这个「我」是单独摆着的，和周围什么都不连。

这三个样子，正好对上三种在场的样子少了哪两种。不带时间，是少了波；不带别人，是少了场。剩下的，就是那一颗。

◆ 七、挂挡时，「我」在三种样子里轮

拿挂挡时的苏晴来对照。

苏晴在公司的头两年，做的是一个小城市的用户活动。那时候，她心里的「我」，是轮着显的。

开会的时候，她是「运营组的苏晴」，有一个工号、一个岗位，这是粒子。

会一开完，她就成了一波。今天做了一版海报，明天被打回来，后天改出第二版；一个星期过去，活动上线了，数据一天天在涨。

周末，她去城里那几家老店拍素材，跟修鞋的、补锅的、做糖人的老师傅聊天。这时她又在一整片里：这个城市的老街，这几个老手艺人，她要讲的故事，她在这张网里的位置。

三种「我」轮着来。一会儿是一颗，一会儿是一波，一会儿是一整片。那一阵子，她说起自己，从来不用「我就是」开头。她说的是「我最近在弄一个活动」「我在跟一个老师傅聊」。

播客的念头，就是那一阵子冒出来的。它是从场里长出来的：她在那张网里，看见了一个空子。

◆ 八、一个完整的例子：林舟的一个下午

毕业那年的七月，林舟在家里的一个下午。

他上午睡到十点，下午在手机上刷招聘页面。有一家做建材检测的公司在县城附近招人，岗位要材料专业。他点进去看了看：工资不高，要跑工地。

他把页面关了。

晚上吃饭，老林问：「今天看工作了没有？」

「看了，没有合适的。」

「什么叫合适？」

「对口的，体面点的。」

饭桌上，没人再说话。

这个下午，转速表怎么读？

那家检测公司，在林舟面前，只显成了一颗粒子：一个「不体面的岗位」。它没有被显成一波：去了以后头一年学什么，第二年能做什么，三年后可能去哪里。它也没有被显成一片：县城附近这几年在盖什么，检测这一行和他学的东西怎么接，这家公司在这片土里的位置。

林舟自己，也只显成了一颗粒子：「学材料的、想要体面工作的我」。不带时间，好像他会一直是二十二岁；不带别人，好像他和这个县城、和他父亲那家店、和他学过的那些课，都不连。

一颗岗位，碰上一颗「我」，两颗粒子一碰，对不上，就弹开了。

同一个晚上，老林那边也有一颗。林舟睡下以后，老林一个人在店里坐了一会儿。他想起那家检测公司，他认识那个老板，十几年前在他店里买过一批角钢。他本可以打一个电话，问问那边到底要什么样的人。

他拿起手机，又放下了。

在他那里，那家公司是一颗粒子：「人家的公司」；儿子也是一颗粒子：「他自己的事」；他自己，还是那颗「到了这个岁数」的秤砣。三颗粒子摆在同一个县城里，中间那条能连起来的线，没有被显出来。

这条线本来就在土里：十几年前那一批角钢，是一桩真事。只是这台发动机转得太低，照不到那么远。

粒子和粒子之间，只能碰，碰上了对得上就要，对不上就弹开。它们之间长不出一条路来。路要靠波，要靠一下一下的试；路还要靠场，要看得见这一下落在一片里的哪里。

◆ 九、为什么只剩粒子最省油

为什么怠速时偏偏只剩粒子?

三种样子里，粒子最省劲。一颗东西摆在那里，你认一次就够了，明天不用再认。

波要费劲。你得一下一下地跟着它，今天跟一下，明天再跟一下，跟丢了还得重新找节奏。

场最费劲。你得同时把很多东西放在眼里，还得看它们怎样互相牵着，每一样动了，都要重新看一遍整片。

所以发动机的转速一压低，最费劲的那一样先熄，然后是次费劲的那一样，最后剩下最省劲的一颗。这和第 9 章说的那一项对比，是同一个道理：劲少了，养得起的只有最便宜的那一样。

还有一件事要说清楚。第 9 章的对比、变化、分布，和这一章的粒子、波、场，是一一对着的。只剩一项对比，就是只剩一颗一颗地分；变化近零，就是没有波；分布凝固，就是场停了。形状的这两面，是一起停在头一个位子上的。第 14 章会把它们收进同一个式子。

先替粒子说一句公道。粒子不是坏东西。一个人要睡得着觉，得有几样摆着不动的东西：家在哪，名字叫什么，明天几点上班。一个店要开得下去，也得有一本不乱改的账、一排固定的货架。没有粒子，日子就成了一锅粥。

怠速的问题，不在有粒子，在粒子成了全部。一块秤砣压单据，正好；拿它当全部家当，日子就压住了。

◆ 十、放回日子里

找一件你最近常说「就这样」的事。

可以是你的工作，可以是你和某个家人的关系，也可以是你自己。写下那句话，比如「我和我妈就这样，说不到一块去」。

然后给它补上另两种样子。

先补一波：把「就这样」换成一段有前有后的时间。「这三年，我和我妈每次通电话，说到第五分钟就会吵起来。」一加上「这三年」「每次」「第五分钟」，这件事就从一颗变成了一波，它有节奏，就有可能换节奏。

再补一片：把这件事放进一整片里。「我妈那边，我爸刚退休，她每天在家闷着；我这边，加班多，打电话的时候总在地铁上。」一放进一片里，这件事就有了周围，有了位置，也就有了能挪的地方。

补完再读一遍。那句「就这样」还在，只是它不再是全部了。

苏晴试过一次。她在手机备忘录里写：「我就是个打工的。」又补了一行：「这两年，在这个组里，排名不动，我就只做分内。」再补一行：「组里有个新同事，老在问我活动怎么做；城东那个修伞的老师傅，去年还问我播客怎么不录了。」

写完第三行，她盯着屏幕看了一会儿。那颗「打工的」还在，只是旁边多了两个人。

明天能试：下一次说「我就是」的时候，在后面加一个时间、加一个别人。「我就是不会说话」，改成「这几年，在部门会上，我就是不太说话」。话长了几个字，那颗粒子就松开了一点。

带走的话

「就这样」三个字，把一波波的日子和一整片的世界，都压成了柜台上一块不会动的秤砣。

小　账

开门还是关门：只剩粒子，就关上了波和场两扇门；给一句「就这样」补上时间和别人，门就开了一条缝。

转速表：怠速。形状的第二面停在一颗粒子上，轮换停了，「我」被显成一颗当成东西的我。

想一想

你最常说「就这样」的是哪件事？给它补上「这几年」和「谁」，它会变成什么样子？

◆

11

第 11 章

只剩一种真

◆ 一、一锅没揭开的老汤

苏晴的妈妈有一锅老卤，据说是外婆那一辈传下来的，几十年没断过。每隔几天，她就把锅端上灶烧开一次，撇撇沫，再封好放回去。

苏晴小时候问过：「妈，为什么老要烧它？又不用。」

妈妈说：「不烧，就坏了。」

这锅卤，很多年里没卤过一样东西。逢年过节，也是用超市买的现成调料。可它一直被守着，烧开，封上，再烧开，再封上。

苏晴三十一岁那年回家过年，看见那锅卤还在灶台角上。她想起一件事：自己心里，也有一样东西，被这样守着。

那是她二十四岁时录的两期播客。她每年换手机，都要把那两个音频文件拷过去。拷完，从来不打开听。

你家里大概也有这样一样东西。一本没读完、一直不扔的书；一把买了没怎么弹的吉他；一个说了好多年「等以后」的念头。它被守着，守得很认真。守着它的人，却很少打开它，更少拿它去做点什么。

这一章，讲的是形状的第三面：守住的劲还在，别的劲熄了。

◆ 二、三股劲

先说一样东西在你心里，能带着什么样的劲。

第一股，是守住的劲。一样东西是这样，你认得住它，不让它走样。这股劲本书叫「真」。一个人记得母亲做菜的味道，守着它，三十年都不忘；一个老师傅守着祖传的手艺，一道工序都不省。这都是真的劲。

第二股，是推一把的劲。一样东西碰到你，你被点着了，想去做点什么，想让一件好事真的发生。这股劲本书叫「善」。看见邻居家的孩子功课跟不上，你忍不住去讲两道题；看见一个好主意，你忍不住去试一试。这都是善的劲。

第三股，是被吸过去的劲。一样东西还没到手，你已经觉得它在拉你，想靠近它，想让它和你聚成一样。这股劲本书叫「美」。一段音乐让你停下脚步；一片远山让你想走过去；一个还没做成的作品，让你一想起就心里发亮。这都是美的劲。

真、善、美，在本书里不是挂在墙上的三个大字。它们是三股劲：守住，推一把，被吸过去。

◆ 三、老先生们怎么说这三股劲

这三样，古人谈得很多。

柏拉图那一路，把真、善、美当作天上的三样东西，人要一步步往上爬，才够得着〔待核〕。康德写了三大批判，大致是一本问「能知道什么」，一本问「该做什么」，一本问「什么叫美」〔待核〕。这几位，把三样都抬得很高。

中国的老书讲得近一些。孟子说，大意是：可欲之谓善，有诸己之谓信，充实之谓美（《孟子·尽心下》）。让人想要的叫善，自己身上真有的叫信，充实饱满的叫美。三样都不在天上，在一个人身上一点点长出来。

孔子说他自己：知之者不如好之者，好之者不如乐之者（《论语·雍也》）。知道，不如喜欢；喜欢，不如乐在其中。这一句，可以读成三股劲一层比一层往前推：知道是守住，喜欢是被点着，乐是被整个吸进去。

本书的读法，接近中国这一路：三样是劲，在日子里流。只是本书再往前走一步，问一个问题：劲有多少，劲往哪里流。

◆ 四、本书的说法：只剩真，而且守而不验

怠速的时候，三股劲还在吗？

推一把的劲，熄了。被吸过去的劲，也熄了。只剩守住的劲。

那锅老卤，就是这个样子。守住的劲还在，每隔几天烧开一次，一点都不马虎。可是推一把的劲没有了：它不去卤一样东西。被吸过去的劲也没有了：没有人看着它，想用它做出一桌新菜。

苏晴的两期播客，也是这个样子。她守着那两个文件，换了四五次手机都没丢。可是她不打开它，不往下录，也不再想象第三期、第十期会是什么样子。

还要再往下看一层。剩下的这股真，是一种很特别的真：**守而不验**。

挂挡的时候，真是要验的。老师傅守着手艺，也每天拿它去做活；做出来的东西有人买、有人退、有人挑毛病，手艺就在一次次做里被验一回。守和验是连着的，守住的东西，常常被验出一点要改的地方，改了，再守。

怠速的时候，真只守不验。那锅卤烧开又封上，从来不拿出来卤一块肉，所以没人知道它还香不香。那两个音频文件拷来拷去，从来不点开，所以苏晴也不知道，那个二十四岁的自己，录得到底怎么样。

不验，就不会被推翻；不被推翻，就不用改；不用改，就最省劲。守而不验的真，是三股劲里最便宜的一种样子。

◆ 五、收藏夹里的真

今天，守而不验的真，有一个最常见的样子：收藏夹。

你的手机里大概也有。一篇「三十岁前一定要学会的理财课」，一个「零基础学剪辑」的合集，一份「转行做产品经理的完整路线」。看见的那一刻，心里动了一下，点了收藏。

点收藏，是一种守：这个东西对我有用，我认下它，不让它丢。这股劲是真的。

只是收藏夹里的东西，大多数再也没有被打开过〔待核〕。它们一条条排在那里，越存越多。存得越多，心里越踏实：好东西都在，哪天要用就有。

这份踏实，正是守而不验的真给人的那种感觉。东西没被拿出来用过，所以它永远「有用」；它没被验过，所以它永远不会让你失望。

林舟的收藏夹里，存着二十多个考研经验帖、十几份简历模板、三个「材料专业还能做什么」的长帖。他毕业那个夏天，一次都没有点开。可是他每次刷到新的，还是会点收藏。

收藏的那一下，是守住的劲还在转的声音；从不点开，是推一把的劲已经熄了。

◆ 六、价值是怎样算出来的

这里要讲一个算式，不难。

一样东西对你值多少，本书说，是两样东西乘出来的：算账，乘以劲。

算账，是你心里那本账：这件事花多少，得多少，划不划算。第 12 章会细说怠速时的账是怎么算的。劲，就是上面说的三股劲：真、善、美，各有多少，往哪里流。

价值＝算账×劲。

挂挡的时候，劲足，三股都有，账也算得开：花点力气、冒点险，换一个新东西，划得来。所以很多事都显得「值得」。

怠速的时候，劲低，只剩一股守住的真；账也只算一笔：怎样最省。两样一乘，乘出来的价值，几乎全落在「守住现有的」上。别的事，不是不好，是乘出来的值太小，显不出来。

所以你会听见怠速的人说：「有什么意思？」「值得吗？」这两句话不是在说那件事没意思，是在报一个乘出来的数。账只算省，劲只剩守，乘出来的数，落在新东西上，就近乎零。

这里的「劲」，和第 13 章要讲的土里那份「劲很低」，是同一样东西的两头：一头在土里攒着，一头在形状上显出来。

这个算式，第 14 章会放进总式里。

还有一处细节，留一面小旗。三股劲熄的先后，不是每一辆车都一样。有的车，最先熄的是推一把的劲：卷了几年，劲送出去都被吞了，再也点不着。有的车，最先熄的是被吸过去的劲：挂不上挡，前面那个样子越看越远，就不再吸人了。还有的车，最先失守的反倒是那股真：想要的样子和每天的路打架，打到最后，连原来守着的那个样子都守不住，只好降成「活着就行」，换一样最低的东西来守。

三种熄法，对上三种怠速，第 20、21、22 章各写一种。这一章只读最后停下来的样子：不管先熄的是哪一股，停到底，剩下的都是一股守而不验的真。

◆ 七、挂挡时，三股劲怎样一起流

拿挂挡时的老林来对照。

扩店那一年，老林身上三股劲都在流。

守住的劲：他守着自己做了十几年的规矩，货真价实，不卖假货，熟客赊账，月底结清。

推一把的劲：他看见县城在盖房子，被点着了，想把店做大，想让附近的工头不用跑到市里去进货。他找供货商谈，找房东谈，一个月瘦了好几斤。

被吸过去的劲：他心里有一个样子，一个「这条街上最全的五金店」，那个样子还没成，他一想起来就睡不着。

三股劲同时流，而且互相点火。守住的规矩，让熟客愿意信他，信他就愿意多买，多买就推着他再进货；那个「最全的店」的样子，又吸着他去守更多的规矩。真在被验，善在推，美在吸。

那一年，他心里的账也是开着的：盘下隔壁门面，要压一大笔钱，冒一个大险。账算下来，觉得划得来。

劲足，账开，价值就显得大。

◆ 八、一个完整的例子：老林那一屋子货

再看今天的老林。

店里有一个小仓库，堆着前几年囤的一批货：一批老式的门锁，一批铸铁的水管件。那几年县城盖房子快，他一口气进了很多。后来房子盖得慢了，新房子用的又是新式的东西，这批货就压在那里。

老林每个月会进仓库一次，把货点一遍，擦一擦灰，看看有没有受潮生锈。点完，锁门。

林舟问他：「这些货怎么不打折处理掉？或者放到网上去卖？」

老林说：「都是好东西，放着不会坏。」

这是守而不验的真。他守着这批货，一点不马虎，每个月点一遍。他也守着一个判断：「都是好东西」。可是这个判断从来不拿出去验：不打折试一试，不挂到网上看一看，不问一问新来的工头还用不用。不验，这个判断就一直是对的。

推一把的劲没有了。他不再想让这批货变成钱，变成新货，变成一个新的路子。

被吸过去的劲也没有了。那个「这条街上最全的五金店」，他已经好几年不去想了。

这时候算一算他的账：处理这批货，要降价，要折本，要学网上那一套，要跟儿子开口请教。每一样都花劲。劲本来就低，算出来，什么都不动最省。

价值＝算账×劲。这一屋子货，在他的账上，只剩一个「守住」的价值。

请注意，这里没有一个「想不开的老林」在作决定。是劲低了，账窄了，两样一乘，乘出来的值只落在「守住」上。旁人劝他「想开点」，劝的是一个念头；可托着那个「放着不会坏」的，是一台转速很低的发动机，和一本只算省的账。

◆ 九、守住的劲，也是一股真劲

说到这里，要替那股真说一句公道话。

守住的劲不是坏东西。那锅老卤守了几十年，守住了一家人的口味，也守住了一段和外婆连着的记忆。老林守着那批货，守住的是他不肯糊弄人、不肯亏待自己东西的那份认真。苏晴守着那两期播客，守住的是二十四岁那个人心里的光。

在发动机快烧坏的时候，正是这股守住的劲，让车没有熄火。第 25 章会讲：怠速之所以不断环，是因为这股真还在转。

所以怠速的问题，不在于有真，而在于只剩真；也不在于守，而在于只守不验。

一股守住的劲，要是能被拿出去验一验，它就会碰到别的东西；碰到别的东西，就可能被点着，推一把的劲就回来了；被点着、去做了，做出一点样子来，被吸过去的劲也就回来了。

真是三股劲里的头一股，也是把另外两股引回来的那根火柴。

所以本书读那锅老卤，读出来的不是「妈妈守旧」。读出来的是：一股劲还在，只是被封在锅里。哪天有人掀开锅盖，卤一块肉，那锅卤就又活了。

◆ 十、放回日子里

找出你守着的那样东西。

它可能就在你手机里，在你书架上，在你某个抽屉里。它被你守了很多年，一次都没有拿出来用。

明天能试：给它做一次「小验」。不是要你重新开始，只是验一下。

苏晴可以做的，是把那两期播客里的第一期，打开听五分钟。听完，写一句话：「那时候录得怎么样？哪一处现在听来还行，哪一处想改？」

老林可以做的，是从那批老门锁里挑十把，打个折，挂在店门口，看一个星期有没有人问。

林舟可以做的，是把他守着的那句「我想要对口的工作」，拿去问一个已经上班的同学。只问一句：「你现在做的，和你学的，接得上多少？」

验的时候，有一条小规矩：只验一处，不验全部。全部拿出来验，劲不够，验到一半就又封回去了。验一处，劲够用，验完还剩一点，留着下一次。

验的结果，可能让你失望，也可能让你意外。不管是哪一样，那股真都被碰了一下。被碰过的真，就不再是锅里封着的那锅卤了。

带 走 的 话

守住的劲还在，是怠速没熄火的原因；只守不验，是它一直停在原地的原因。

小　账

开门还是关门：只剩一股守而不验的真，善与美两扇门都关上了；拿守住的东西去验一回，门就推开了一条缝。

转速表：怠速。形状的第三面只剩守住的劲，推一把与被吸过去两股劲熄了，价值只乘出一个「守住现有的」。

想 一 想

你守了很多年、却一次没有拿出来用的东西是什么？要是明天验它一下，你最怕验出什么？

◆

12

第 12 章

路：只够活着的三律、三步、算账

◆ 一、一张一模一样的周报

苏晴的电脑里，有一个文件夹，叫「周报」。

里面存着三百多份周报，按日期排着。她有一回往前翻，翻到第六年、第七年的那几十份，一份一份点开看。

她看得出，格式一样，栏目一样，连措辞都差不多：「本周完成日常运营工作」「数据平稳」「下周继续跟进」。改的只有日期和几个数字。

再往前翻，翻到第二年、第三年。那时候的周报，每一份都不一样：这一周试了一个新玩法，数据涨了；下一周换了一种文案，没涨，写了三条原因；再下一周，按那三条原因改了，涨了一点。

她看着两个年份的周报，并排在屏幕上，坐了好一会儿。

你大概也有这样一个文件夹，或者一本日记、一个打卡记录。翻到最近几十页，每一页都长得差不多。日子在走，一页一页翻过去，路却像是在原地画圈。

这一章看路。看怠速的时候，路是怎样走的。

◆ 二、路有三层

先说路是什么。本书说的路（差异序列），是一串有先后、会修正、会收拢的不同。一个人的路，大致分三层来看。

最上面一层，是方向：往哪里走，为什么走，劲从哪里来。本书用三条律来讲它。目标从哪里来，叫特征律；路从哪里来，叫自由律；劲从哪里来，叫幸福律。

中间一层，是步子：一步一步怎么走。本书用六步来讲它：猜、做、看、回、改、再来。先猜一个办法，去做，看结果，结果回到心里，照着改，改完再来一轮。六步再往上，还有九步：在六步之外，再加分开、重组、冒出新的。把旧东西拆开，换一种拼法，拼出一样原来没有的东西。

最下面一层，是算账：花多少，省多少，怎样不浪费。本书叫它算账，或者省油。

三层一起转，路就活。方向给步子定一个往哪去，步子把方向走出来，账管着别走得太费。

三层也互相托着。方向一窄，步子就没有可猜的；步子一缩，账就只剩省；账只剩省，方向就更窄。挂挡的时候，这个互相托是往上托；怠速的时候，是往下托。往下托，托成了什么样子，一层一层看就清楚。

◆ 三、一个老故事：卖油翁

《欧阳修集》里有一个卖油翁的故事，很多人小时候在课本里读过〔待核〕。

陈尧咨射箭，十中八九，很得意。一个卖油的老头站在旁边看，只微微点头。陈尧咨不服，问他：你也会射箭吗？老头说，大意是：没什么，不过是手熟罢了。他把一个葫芦放在地上，用一枚铜钱盖住葫芦口，舀一勺油，从钱眼里倒进去，油进了葫芦，铜钱一点没湿（欧阳修《卖油翁》）。

这个故事常被读成「熟能生巧」。本书想从另一面看它一眼。

卖油翁的路，是一条走熟了的路：舀、倒、收，三下。这三下练了几十年，又准又省。他靠这三下，卖了一辈子油。

这条路不坏，它养活了一个人。你也看得出，它只有三下。它不猜，不改，不会冒出一样新的东西来。卖油翁不会因为倒油倒得好，就去开一家油坊，或者想出一种新的装油的家什。

熟到极处的三下，是一条很稳的路，也是一条不长新东西的路。

这里要分清。卖油翁不是怠速，他是一个把一门手艺做到了顶的人，他的三下里，有几十年的猜、看、改沉在底下。怠速的三步，却是猜、看、改从来没有沉下去，或者沉过、又被省掉了。两样看上去一样熟，底子不一样。

◆ 四、本书的说法：三律只够活着

先看最上面一层。

怠速的时候，三条律都还在转，只是都转到了最低的一档。本书叫它维持级。

特征律，目标从哪里来。挂挡的时候，目标是一样还没有的东西：一家更好的店，一档播客，一份对口的工作。怠速的时候，目标只剩一个：持存。就是让现在这个样子，接着存在下去，不散，不倒。老林的目标，是「店还开着」；苏晴的目标，是「工作还在」；林舟的目标，是「先待着」。

自由律，路从哪里来。挂挡的时候，路是裁出来的：在一堆约束里，裁出一条原来没有的新路。怠速的时候，路只剩重复：昨天怎么走，今天还怎么走。不裁新路，只沿着旧辙。

幸福律，劲从哪里来。挂挡的时候，劲来自一件事走通的那一下：卡了很久的难题，忽然解开了，心里一松，劲就涌上来。怠速的时候，劲只剩舒适：不累，不慌，不被打扰。舒适也是一种劲，只是它不推人往前，只让人待在原处。

目标是持存，路是重复，劲是舒适。三条律都在，三条加起来，却只够活着。

◆ 五、六步剩三步

再看中间一层。

挂挡的时候，六步是一圈一圈转的。

老林扩店那年，大概是这样走的：先猜，「新小区的人会要整套卫浴五金」；再做，进了一小批；再看，一个月卖掉多少，谁来买的；再回，结果回到心里，「卖得比想的好，可是要的款式不一样」；再改，再进货时换了款式；再来，又走一轮。

怠速的时候，六步只剩三步：做，回，再来。

做，是每天照常开门，照常卖货，照常算账。回，是一天下来，心里落下一个感受：「还行」「今天累」「够了」。这里的回，不是拿结果去对一个猜想，只是一个感受。再来，是明天接着做。

少掉的三步，是猜、看、改。不再先想一个「也许这样会更好」，这是不猜；不再拿结果去量，看它和猜想差在哪里，这是不看，没有猜，本来也就没有可量的东西；没有猜，没有看，也就没有可改的地方，这是不改。

剩下的三步，做、回、再来，就成了一个固定的小圈。它不坏，它让日子能一天一天过下去。只是它转一万圈，也转不出一样新东西。

苏晴那三百多份周报，后面几十份，就是这个小圈留下的脚印。

这三步里，最容易被看错的是「回」。旁人看见苏晴每周都写周报，会以为她在回头看、在总结。其实她的回，只是一个感受，落在「还行」「平稳」上。真正的回，是拿着结果去碰那个猜：猜对了几成，错在哪里。没有猜可碰，回就只剩一声叹气，或者一声「还行」。

学校里也有这个样子。一个孩子每天写作业，写完，对答案，打个勾或叉，第二天再写。做，回，再来。错题本上抄了几百道题，可是他从来不猜「我为什么总在这一类题上错」，也不去看、不去改。错题本越抄越厚，错的还是那一类。

◆ 六、九步不出现

再往上看一层，是九步。

九步是在六步之上，再加三步：分开、重组、冒出新的。

分开，是把一样熟东西拆开：一家五金店，拆成「货」「人」「位置」「账期」几块。重组，是换一种拼法：把「位置」换成网上，把「人」换成附近的装修队，把「货」换成整套方案。冒出新的，是拼着拼着，出来一样原来没有的东西：一家给装修队配货的小铺子，或者别的什么。

九步是最费劲的。它要先把六步转顺，有足够的劲剩下来，才够得着。

怠速的时候，六步都只剩三步，九步就完全不出现。

请注意「完全」两个字。不是九步走得少，是它根本没有起头。老林不会去拆他的店，苏晴不会去拆她的岗位，林舟不会去拆他的专业。拆，在怠速里是一个想都不会想的动作。

这一层的缺席，最不容易被人看见。旁人看得见老林不进新货，看不见他连「把店拆开重新拼一遍」这个念头都没有起。一台车能不能从怠速里挂上一个新挡，常常就看这一步。第 40 章会回来拔这面旗。

◆ 七、为什么九步离怠速最远

再说一句九步为什么最费劲。

你可以想一想厨房。照着菜谱炒一盘番茄炒蛋，是六步：猜火候，下锅，尝一口，觉得淡了，加盐，再炒。九步是另一回事：你把番茄炒蛋拆开，番茄是酸，蛋是香，油是润，再换一种拼法，把番茄换成青梅，把蛋换成豆腐，拼出一道家里从来没有过的菜。

拆开，要先舍得把熟东西打散。打散的那一刻，原来那盘菜就没有了，新菜还没成，桌上是一锅粥（本书说的混沌）。这一刻最难熬，也最费劲：你得扛得住一段什么都不是的时间。

怠速的发动机，扛不住这段时间。它的劲只够守住现有的样子，一打散，连守都守不住了。所以在怠速里，拆这个动作不是被禁止，是根本养不起。

挂挡的车，也不是每一圈都走九步。大多数日子，六步就够了。九步是偶尔的一大步，像一年里换一次挡。它要的，是平时六步转顺之后，攒下来的那一点余劲。

所以九步的缺席，是三层路里最深的一处。它不是一天缺的，是余劲一天天被省掉，省到最后，连起头的本钱都没了。

◆ 八、算到最省

最后看最下面一层，算账。

算账本来是好事。一个会过日子的人，都会算账。挂挡的时候，账是和别的东西一起算的：花这笔钱，能换来什么；冒这个险，有几成把握；省下这一笔，是为了下一步拿去干什么。省，是为了走。

怠速的时候，账只剩一笔：怎样最省。油耗最小，成了唯一的账。

老林算的是：进新货要压钱，要冒险，要学新东西，不进最省。苏晴算的是：接新项目要加班，要被评，要担责，不接最省。

林舟算的是：去那家检测公司，要跑工地，要从头学，要在同学面前说自己「去了一家小公司」，不去最省。

每一笔都算得对。单看一笔账，你挑不出毛病。麻烦在于，所有的账都只算这一笔，路就被算死了：凡是要多花一点劲的路，都被算掉；剩下的，只有那个做、回、再来的小圈。

这一层，就是第 5 章说的经济学看见的那一块：理性退出，回报递减。那一家看得很准，只是它只看了这一层。

还有一层要说清。算到最省，并不是一个人在心里作了一个「要省」的决定。是方向那一层只剩持存，步子那一层只剩一个小圈，账就没有别的东西可算了。上面两层收窄了，下面这一层就自动接管。算账接管方向，这件事怎么一步步锁住的，第 19 章、第 24 章细说。

◆ 九、一个完整的例子：林舟的三层路

拿林舟毕业那个夏天，从上往下读一遍。

方向这一层。目标是持存：「先在家待着，等等看」。路是重复：每天起床、刷手机、刷招聘页面、吃饭、睡觉。劲是舒适：家里有饭吃，有床睡，不用面对面试官，不用面对同学群里的消息。三条律都在转，都在维持级。

步子这一层。他每天做一件事：刷招聘页面。刷完，心里落下一个感受：「没有合适的」。第二天，再刷。做，回，再来。

他不猜：不先想「也许我可以试试检测这一行」；不看：不投一份出去，看看人家怎么回；不改：没有可改的东西。至于拆开自己的专业，看看能接上哪几个新行当，这一步连影子都没有。

算账这一层。每一份不对口的工作，他都算一遍，算出来都是「不去最省」。

三层合起来，路就是一个原地的小圈。转速表读下来，路这一维，是怠速。

再拿大一那年的林舟来对照。

那时候，他的目标是「出来能进大厂」，是一样还没有的东西；他的路，是在课表和社团之间裁出来的；他的劲，来自第一次做出一个像样的实验报告时那一下高兴。他猜、做、看、回、改、再来，一圈一圈地转。那时候，账也算，算的却是「这学期多选一门课，值不值得」，是为了走。

同一个人，两条路。差别不在他聪不聪明，在这台引擎转到了哪一档。

◆ 十、放回日子里

翻出你自己的「周报文件夹」。

可以是工作的周报，可以是日记，可以是手机里一个月的消费记录，也可以就是你回想一下上周七天，每天做了什么。

数一数，这七天里，有几天走过完整的六步？有几天，只是做、回、再来？

找一天，看能不能找到一个「猜」：哪怕只是「今天换一条路去上班，也许能早五分钟」。有猜，就有了可看、可改的东西。

明天能试：给明天加一个猜。只要一个，小到不能再小。比如「午饭换一家店，也许那家更好吃」，或者「周报里加一行，写一个下周想试的小办法」。

做完以后，晚上看一眼：那个猜，对了还是错了？差在哪里？

只要这一看出现，那个做、回、再来的小圈，就多出了一步。多出一步，路就不再是原地画圈，它往外偏了一点。九步还远，六步却可以先补上一步。

带 走 的 话

怠速的路不是不走，是只走做、回、再来三步，账只算最省的那一笔；一万圈，转不出一样新东西。

小　账

开门还是关门：三律降到维持级，六步只剩三步，九步不出现，账只算省：路这一维关着门；给明天加一个「猜」，门就开出一步。

转速表：怠速。路这一维，三律只够活着，步子是一个固定的小圈，算账接管了方向。

想 一 想

你上一次「猜」一件事、然后去看它对不对，是什么时候？你现在最常算的那一笔账，是为了走，还是为了省？

◆

13

第 13 章

土：三块地各自封存

◆ 一、三个房间，三把锁

林舟毕业回家的那个夏天，家里像是分成了三个房间。

第一个房间是他的卧室。他在里面吃外卖，打游戏，睡觉。窗帘常拉着，白天和晚上差不多。手上碰的东西，只剩手机、键盘、外卖盒和枕头。

第二个房间在他脑子里。里面翻来覆去只有一句话：「这个专业出来就是没前途。」他读过很多帖子，听过很多说法，最后都收成了这一句，摆在那里，不再往下想。

第三个房间在他心里。里面坐着一个「我」：「我就是这样了」。这个「我」不说话，也不出门，只是坐着。

三个房间，各上一把锁。卧室里吃饭睡觉的那个身体，不会走进脑子里那个房间，去问一问「这句话到底对不对」；脑子里那句话，也不会走进心里那个房间，去碰一碰那个坐着的「我」；心里那个「我」，更不会走回卧室，让身体出门去做一件事。

你大概也有过这样的日子。身体在床上躺着，脑子里转着一句「算了」，心里坐着一个「我不行」。三样东西都在，却互不来往。你还记得那些日子吗？

这一章看土。看怠速的时候，土是什么样子：不是地荒了，是地与地之间的路断了。

◆ 二、土里有三块地

本书说的土（特征纠缠），是让路能走、形状能长的那片缠在一起的地。它不是背景，它在推。

土有三块地。

第一块，手上碰的：身体、器具、地方、钱、饭、一张床、一间店面。本书叫它现实那块地。

第二块，脑子里想的：道理、说法、规矩、知识、一句话、一套判断。本书叫它理念那块地。

第三块，心里的那个我：记忆、身份、情绪、想要什么、怕什么。本书叫它自我那块地。

三块地平时是互相点火的。手上碰到一样东西，脑子里会冒出一个想法；脑子里一个想法，会让心里的我动一下；心里的我动了，又会让手去做一件事。火从一块地烧到另一块地，再烧回来，土就是活的。

这一章要看的，是土的三面：三块地，话的样子，劲的高低。

◆ 三、明白了一堆道理，还是过不好

先说三块地互相点火，是什么样子。

很多人都听过一句话：明白了很多道理，却依然过不好这一生。这句话说的，正是三块地之间的火没有烧过去。

脑子里那块地通了：知道该早睡，知道该运动，知道该去找工作。可是心里那块地没有通：不想，怕，提不起劲。手上那块地也没有通：身体还在床上。道理在一块地里，日子在另外两块地里，中间没有火。

王阳明讲「知行合一」，大意是：知而不行，只是未知（《传习录》上）。知道了却不做，就等于还不知道。

这句话常被读成一种要求：知道了就要去做。本书换一个读法：他看见的，是三块地之间那团火。真知道的时候，脑子里那块地烧起来，火会自己烧到手上那块地去；火没烧过去，那一块「知道」，就只是封在脑子里的一样东西。

心理学里也有人看见了这一层。一些做抑郁研究的人发现，人很低落的时候，先让身体动起来，去做一件小事，常常比先想通道理更管用，他们叫它「行为激活」〔待核〕。这件事从三块地看，就好懂了：脑子里那块地的锁最难开，手上那块地的锁最松；先从最松的那一把起手，火才有一个起点。

挂挡的时候，火在三块地之间来回烧。怠速的时候，火停了。

◆ 四、本书的说法：三块地各自封存

怠速的时候，三块地都还在，只是**三块地各自封存，互不点火**。

手上那块地，只剩吃睡。不是一个人只会吃睡，是手上碰的东西，被压到了维持身体的那几样：一日三餐，一张床，一个手机。手上不再碰新东西：不去一个新地方，不摸一样新工具，不见一个新的人。

脑子里那块地，只剩一句判断。各种道理、各种说法，最后都收成一句：「这个专业没前途」「生意就这样了」「卷不动」。这一句摆在脑子里，不再往下推，也不再被别的道理碰。

心里那块地，只剩一颗「我就这样」。第 7 章、第 10 章说过，这是一颗当成东西的「我」。它坐在心里，不动，也不被碰。

三块地各自封着，像三个上了锁的房间。每一个房间里的东西都没坏，火却烧不过去。

◆ 五、话只剩词

再看土的第二面：话的样子。

话有三种样子。一颗一颗的词，本书叫符号；一串一串的理，从这一句推到下一句，叫逻辑；一张网，很多道理互相连着、互相撑着，叫数学。三种样子，对上第 10 章说的粒子、波、场。

挂挡的时候，三种话都在用。老林当年谈扩店，会说一串理：「新小区多了，装修的人多了，整套五金走得快，隔壁门面空着，盘下来正好。」这一串理，一句推一句，能被人拿去问、拿去驳。他心里还有一张网：房租、货款、账期、季节、工地，一张网摆着，一处动了，他知道别处跟着怎么动。

怠速的时候，话只剩一颗一颗的词。

「没意义。」「算了。」「不卷。」「随便。」「先看看。」

这些词很短，很好用，一出口，一件事就算说完了。它们不往下推，也不连成网。

一串理还剩一点，只剩一条很短的链：「加了也白加」。这条链只有一节：加，白加。它不问加在哪里、为什么白、换个地方加会怎样。

至于那张网，已经没有了。老林当年心里那张房租、货款、账期、季节、工地连在一起的网，如今只剩「先看看」三个字。三个字压住了一整张网，网还在土里沉着，只是没人去展开。

所以本书说：怠速的时候，话只剩一颗颗的词，一串理只剩一条短链，没有网。

这几颗词和那条短链，是从哪里来的？它们是回写沉下来的。较劲本该推着第三头变样，变了的样子再回写进土；偏偏第三头没地方去，回写就改了道，落进话里，沉成了这几颗词。第 19 章会把这一步讲细。

◆ 六、你手机里的那几颗词

你可以打开自己的聊天记录，看一看最近一个月，你打得最多的几个字是什么。

很多人翻下来，会看见几颗很眼熟的词：「哈哈」「行吧」「随便」「算了」「累死」。你和朋友聊工作，聊到一半，打一个「算了」；你妈问你什么时候找对象，你回一个「随缘」；你同事问你周末去不去爬山，你回一个「躺了」。

这些词很省事。你一打出来，对方就懂，话也就停在那里，不用再往下说。

你也会发现，这几颗词常常是平台上流行的那几颗。「躺平」「摆烂」「佛系」，有人造好了，你拿来就能用，第 33 章会细说这件事。

这不是在怪你说话懒。词本来就是话的第一种样子，谁都离不开。只是你要是翻一个月，翻到的都是这几颗，很少有一段长一点、一句推一句的话，那你脑子里那块地，大概也正停在这几颗词上。

◆ 七、劲很低

再看土的第三面：劲。

第 11 章说过，劲有三股：守住的劲（真）、推一把的劲（善）、被吸过去的劲（美）。那一章看的是劲在形状上显出来的样子。这一章看它在土里攒着的样子。

本书借物理的说法，把土里的劲分成三种：内能对上真，动能对上善，势能对上美。内能，是一样东西守住自己的那股劲；动能，是一样东西推另一样东西的那股劲；势能，是几样东西要聚到一起的那股劲。

怠速的时候，三种劲都低。内能还剩一点，够守住；动能、势能，几乎没有了。

劲低，是三块地封存的原因，也是三块地封存的结果。火要从一块地烧到另一块地，得有劲；劲低，火烧不过去。三块地不来往，劲就攒不起来；攒不起来，劲就更低。

所以本书说，土这一维，劲很低。

请注意，劲低不是没有劲。没有劲是熄火。怠速的劲，低到只够守住，还够让发动机微微转着。

劲低，也有它护住的东西。三块地各自封着，彼此不点火，也就彼此不烧。苏晴前五年，三块地是连着烧的：手上的加班，烧到脑子里的「我要证明自己」，再烧到心里的「我不能输」，又烧回手上的加班。火太旺，烧的是她自己。三块地封起来以后，那一圈火停了，她开始睡得着觉。

所以封存不是无缘无故的。它是一片烧得太久的土，替自己落下的三把锁。锁什么时候落、怎么落的，第 19 章细说；锁落下以后，怎样一把一把打开，第五编细说。

◆ 八、挂挡时，三块地怎样互相点火

拿挂挡时的苏晴来对照。

她二十四岁那年，录第一期播客。

手上那块地：她背着一个录音笔，去城东一条老巷子里找一个修伞的老师傅。她蹲在师傅摊子边，看他拆伞骨、换伞布，摸了摸他那把用了三十年的小锤子。

这一摸，火烧到了脑子里那块地。她回去以后，查了很多东西：这个城市以前有多少修伞的，现在还剩几个；为什么伞坏了大家都扔，不修了。她理出了一串理：「东西便宜了，修的人就少了；修的人少了，会修的手艺就没人接了。」

这一串理，又烧到了心里那块地。她想起自己的外婆，外婆家里也有一把补过好几次的伞。她心里冒出一个「我」：一个想把这些手艺讲给别人听的我。

这个「我」，又让她回到手上那块地：第二周，她又去找了一个做竹编的阿姨。

三块地互相点火，火一圈一圈烧，土就越来越厚。话也是三种样子都在：几颗词，一串理，一张关于「老手艺为什么在消失」的网。劲也是三种都有：守住外婆那把伞的真，想讲给别人听的善，那个还没做成、却一直吸着她的节目的美。

那一年，土是活的。

◆ 九、一个完整的例子：老林的三块地

再看今天的老林。

手上那块地。他每天碰的东西：卷帘门，计算器，流水本，那块秤砣。仓库里那批老货，一个月进去点一次。新东西一样没碰：智能锁的样品，供货商寄来过一个，还在盒子里没拆。

脑子里那块地。只剩一句判断：「现在生意就这样，谁做都一样。」他听过很多说法：网上便宜，建材超市抢人，年轻人不来县城的小店。最后都收成了这一句。

心里那块地。只剩一颗：「到了这个岁数，就这样了。」

三块地各自封着。那个没拆的智能锁样品，在手上那块地里，它却没能烧到脑子里那块地，去碰一碰「谁做都一样」那句话；那句话也没能烧到心里，去碰一碰「到了这个岁数」。

话只剩几颗词：「先看看」「就这样」「够了」。一条短链：「换了也白换」。

劲很低。守住的劲还有，每天准时开门、准时算账；推一把的劲、被吸过去的劲，几乎没了。

这一维，转速表读下来：怠速。

还可以把林舟那三个房间，和老林这三块地并排放。父子俩一个在卧室，一个在店里，隔着一层楼；三块地封存的样子，却几乎一样。手上只剩吃睡和几样老物件，脑子里只剩一句「没前途」「谁做都一样」，心里只剩一颗「就这样」。一家人住在同一片土上，土封得像，显出来的「我」也就像。

你会发现，这个读法里，没有一个「想不开的老林」。读出来的，是一片封存的土。人坐在这片土上，被这片土显成了「就这样」的那个样子。

◆ 十、放回日子里

三块地里，哪一块离你最近？你先在心里点一点：这一周，你的手碰过什么新东西？你脑子里转得最多的是哪一句？你心里坐着的那个「我」，长什么样？

很多人会发现，手上那块地是最好下手的。脑子里那句判断，劝不动；心里那颗「我」，拗不过。手，却是可以先动一下的。

明天能试：让手碰一样新东西。不用大，越小越好。

林舟可以做的，是拉开窗帘，下楼走到小区门口那家早点铺，买一份他没吃过的早点。

老林可以做的，是把那个智能锁的样品拆开，装在店门口的样品板上，自己先拧一拧。

苏晴可以做的，是把那个早年用的录音笔找出来，充上电，在下班路上录一分钟地铁站的声音。

这些事看上去和「躺不躺平」没有关系。不过，手上那块地一碰到新东西，就有一点火。这点火很小，能不能烧到脑子里、烧到心里，不一定。只是不先有这一点，另外两块地的锁，就一直没有人去碰。

为什么从手上那块地起步常常最省力，第 41 章回来细说。

带 走 的 话

怠速的土没有荒，三块地都在；只是各自上了锁，话缩成几颗词，劲低到只够守住，火烧不过去。

小　账

开门还是关门：三块地各自封存，话只剩词，劲很低：土这一维关着门；让手先碰一样新东西，火就有了一个起点。

转速表：怠速。土这一维三块地互不点火，话里只剩「算了」「没意义」和一条「加了也白加」，劲只够守住。

想 一 想

你身上的三块地，哪一块封得最严？你最近说得最多的那几颗词是什么？哪一样新东西，是你明天就能用手碰一碰的？

◆

14

第 14 章

怠速的总式

◆ 一、一张写满的体检单

苏晴每年体检一次。拿到报告，她从来只看第一页：有没有标红的箭头。

今年没有标红，她松了一口气，把报告塞进了抽屉。

那天晚上，她妈妈打电话来，问体检怎么样。她说：「都正常。」

妈妈又问：「血压呢？睡得好不好？你上次说胃不舒服，查了没有？」

她答不上来，那份报告她根本没往后翻。

你大概也这样看过体检单。前面一页，一个总的结论：正常，或者不正常。后面十几页，是一项一项的数：血、肝、肾、心电图。只看第一页，你知道的是一个字；一页一页翻下去，你知道的是一个人身上各处此刻在怎么转。

前面五章，本书一项一项地翻了怠速的体检单：形状的三面，路，土。这一章把它们收到一页上，写成一个总的式子。

先说清楚，这个式子不是一个新发现。它只是把前五章各自读出的数排在一起，让你一眼看见，它们是一起停住的。

◆ 二、九项，一项一项摆出来

先把前五章的读数，摆成一张表。左边是本书的叫法，中间是正常挂挡时的样子，右边是怠速时的样子。

维	本书叫法	挂挡时	怠速时
形状·一	看得出的区分（对比、变化、分布）	对比轮着换项，变化有分量，分布是一张活的图	只剩一项对比定格，变化近零，分布凝固
形状·二	在场的样子（一颗颗、一波波、一整片）	粒子、波、场轮着亮	只剩粒子，无波无场
形状·三	守住的劲、推一把的劲、被吸过去的劲	真善美一起流，真在被验	只剩真，而且守而不验
路·一	目标、路、劲从哪来（三律）	目标是还没有的东西，路是裁出来的，劲来自走通	目标＝持存，路径＝重复，动力＝舒适
路·二	六步／九步	猜、做、看、回、改、再来，偶尔九步	只剩做、回、再来；九步不出现
路·三	算账、省油	省是为了走	算到最省
土·一	手上碰的、脑子里想的、心里的那个我	三块地互相点火	三块地各自封存
土·二	话的三种样子（词、理、网）	词、理、网都在用	只剩一颗颗的词，一条短链
土·三	内能、动能、势能	三种劲都足	低能

一共九项，三维，每维三项，本书叫它三维九子。

请从上往下看右边那一列。九项里没有一项是空的，每一项都还在，只是每一项都停在了最低的那一格。

◆ 三、九项为什么是一起停的

你也许会问：这九项，是碰巧一起停的吗？

不是碰巧，它们是一项托着一项停住的。

拿第 9 章到第 13 章的几处来连一连。

三块地各自封存，手上不碰新东西，脑子里只剩一句判断，心里只剩一颗「我」（第 13 章）。这样一来，形状这一面就没有新东西可以对比，只剩一项最省力的「够不够」「累不累」（第 9 章）；也看不见一片里的位置，只剩一颗粒子（第 10 章）。

话只剩词，一串理只剩「加了也白加」（第 13 章）。这样一来，路这一面就没有可猜的东西：猜要靠一串理往前推，理只剩一节，推不出去（第 12 章）。

劲很低（第 13 章）。这样一来，形状这一面只养得起最便宜的那股真（第 11 章）；路这一面只走得动三步，九步起不了头，账只算得起最省的那一笔（第 12 章）。

反过来也一样。形状只剩一颗「我就这样」，路只剩三步，账只算最省，这几样又回头把土压在维持的那一格。手不必碰新东西，脑子不必想新道理，劲不必攒起来。

一项托着一项，一圈托回来。九项不是九个毛病，是同一台发动机在同一个转速下的九个读数。

它们为什么托得这么稳，第 24 章会讲。这里只读读数。

◆ 四、怠速的总式

把九项收成一个式子：

三块地互不点火 × 话只剩词 × 劲很低 × 三律只够活着 × 六步剩三步 × 算到最省 → 形状锁在一号位：一项对比 × 一颗粒子 × 一种真。

这个式子从左往右读，是这样的。

左边六项，是土和路。前三项是土：三块地互不点火，话只剩词，劲很低。后三项是路：三律只够活着，六步剩三步，算到最省。

中间一个箭头。土和路这样转着，形状就被显成右边那个样子。

右边三项，是形状。一项对比，一颗粒子，一种真。三样都落在形状最先、最粗的那一层上，本书叫它一号位：「那儿有一个东西」的那一层。

为什么用乘号？因为这几项是一起起作用的，任何一项抬起来，整个式子的数都会变。三块地里有一块开始点火，话里多了一串理，劲多攒了一点，步子里多了一个猜：哪一项动一下，右边的形状都会松一下。

这一点，第五编会一项一项地用。

还可以把这个式子和车对一对。左边的土，是路面：三块地封着，像车停在一块没有坡、也没有路口的平地上。左边的路，是油门、挡位和离合：油门只给到不熄火，挡在空挡，离合没松。右边的形状，是仪表盘上能看见的那几根针：都停在最低的刻度上。车不走，不是哪一个部件坏了，是每一个部件都停在怠速那一档。

◆ 五、一句话：都停在维持层

式子写完，还可以压成一句话：

三维九子都停在维持存在的最低一层。

「维持存在」，是说这九项都还在为一件事转：让现在这个样子接着存在。目标是持存，劲是守住，账是最省，话是「就这样」，「我」是一颗「我就这样」。

「最低一层」，是说每一项都还有更高的层，只是没有往上走。对比可以换项，粒子可以变成波和场，真可以被验、可以点着善和美；三律可以裁新路，六步可以走全，九步可以起头；三块地可以点火，话可以连成理、连成网，劲可以攒起来。这些更高的层都在那里，没有被拆掉，只是没被转到。

这一句话，和全书的那句定义，说的是同一件事：

躺平，是 123 引擎微微转动、只求维持存在不至于死亡的 SDE 运行态。

「微微转动」，是三环都在、幅度最低。「只求维持存在」，是九项都停在维持层。「不至于死亡」，是没有熄火。「运行态」，是说这是一台引擎此刻怎么转，不是一个人是什么品性。

◆ 六、旧解释各自看见了哪几项

有了这个式子，回头看第一编那几家旧解释，就能看清它们各自站在哪一格上。

说「他就是懒」的道德解释，看见的是式子最右边那一颗粒子：「我就这样」。它看对了，那颗粒子确实在；它只是把结果当成了原因（第 2 章）。

习得性无助与倦怠的说法，看见的是土里心里那块地：心里只剩一颗「我不行」，劲很低（第 3 章）。它看得很细，只是只看了一块地。

内卷理论与低欲望社会的说法，看见的是土：场里的劲被吞了，三块地之间的火烧不过去（第 4 章）。它看得最宽，只是看不见路上那三步的小圈。

回报递减与理性退出的说法，看见的是算账：算到最省（第 5 章）。它算得最准，只是只算了这一层。

四家各自看见了九项里的一两项，每一家都看对了。式子要做的，不是推翻它们，是把它们放回同一张单子上，让你看见：这几项是一起停的，彼此托着。

◆ 七、式子里没有「一个人」

请再看一眼这个式子。

式子里有土，有路，有形状，有劲，有话，有账。式子里没有一个「人」。

这不是漏写了。第 7 章说过，「我就这样」的那个我，本来就是怠速显出来的一颗粒子。它在式子的右边，是箭头的结果，不在左边当原因。

所以这个式子，也是本书最硬的那一条口径，写成了算式的样子：躺平不是一个人的选择，是一种运行态。

旁人看老林，会说：他求稳，所以不进货。这句话把「他求稳」放在左边，当原因。

照着这个式子读，是另一个顺序：老林那片土三块地封着，话里只剩「先看看」，劲很低；路上三律只够活着，步子只剩开门、算账、关门，账只算最省。这样转着，形状就锁在一号位：一项「够不够」，一颗「到了这个岁数就这样」，一种守着那批老货的真。

「他求稳」，是右边显出来的东西。要改它，不能对着它劝，要去动左边。

◆ 八、一个完整的例子：苏晴的一页总单

把苏晴放进式子里，写一页她的总单。

三块地互不点火：手上只剩上班、下班、做饭、睡觉；脑子里只剩一句「做多做少一个样」；心里只剩一颗「我就是个打工的」。那支录音笔在抽屉里，那两期播客在手机里，都没被碰。

话只剩词：「不卷」「分内」「到点走」「算了」。一条短链：「加了也白加」。

劲很低：她守着工作，守着那两个音频文件，守着每天六点下班的规矩。推一把的劲、被吸过去的劲，熄了。

三律只够活着：目标是「工作还在」，路是每天一样的那几步，劲是不加班的舒适。

六步剩三步：做、回、再来。三百多份周报，后面几十份几乎一样。

算到最省：每一件新事，都被「要加班」三个字算掉。

箭头往右：形状锁在一号位。一项对比「累不累」，一颗粒子「打工的」，一种真「守住现有的」。

一页写完，九项都有数，没有一项是空格。你会发现，苏晴哪一项都没有「坏掉」，每一项都只是停在了最低的那一格。

这也是为什么，说她「没上进心」，说不准。她身上的东西一样不少，少的是转速。

这一页单子，苏晴要是自己写出来，大概会愣一下：原来那两期播客、那支录音笔、那句「加了也白加」，都在同一页上。

◆ 九、三个人，同一个式子

把三个陪读人物的总单并排放，看得更清楚。

式子里的项	老林	林舟（毕业季）	苏晴（第七年）
三块地	店、账本、老货；「谁做都一样」；「到了这个岁数」	卧室、手机；「这专业没前途」；「我不是那块料」	上下班；「做多做少一个样」；「我就是个打工的」
话	「先看看」「换了也白换」	「没合适的」「丢人」	「不卷」「加了也白加」
劲	守着那批老货	守着「对口」两个字	守着那两期播客
三律	店还开着	先待着	工作还在
步子	开门、算账、关门	刷页面、「没合适的」、再刷	做事、「还行」、再做
账	不进最省	不去最省	不接最省
形状	够不够；「这样了」；守	丢不丢人；「不是那块料」；守	累不累；「打工的」；守

三列写下来，内容各不相同：一个是五十多岁的店主，一个是刚毕业的学生，一个是做了七年的运营。可是每一列，九项都停在同一格。

这就是式子的用处。它不管你是谁、做什么、几岁，它只读那台发动机转到了哪一格。三个人的日子千差万别，转速表上的读数，却是同一个。

反过来，式子也不把三个人抹平。同一个读数，三个人走到这里的路不一样：老林是挂不上挡，林舟这一年是挂不上挡，苏晴是油门踩死之后收回来的。路不同，以后挂挡的办法也不同。这一层，式子读不出来，要靠第三编。

◆ 十、式子不是判决书

这里要打一个预防针。

这个式子是一张体检单的总页，不是一张判决书。它读的是此刻，不读一辈子。

体检单上的数会变。今年血压偏高，明年少吃盐、多走路，数就下来了。怠速的总式也一样。九项里任何一项动一下，式子就不再是这个式子了。

它也不评好坏。怠速有它护住的东西：止住了空转，保住了还剩的劲，没让发动机烧坏。什么时候怠速救命，第 44 章会说。这个式子只说：此刻，这台发动机，是这样转的。

还有一件事要说在前面。三种怠速的总式都一样，走到这个式子的路却不一样，哪一项最先停下来也不一样。有的先熄了推一把的劲，有的先熄了被吸过去的劲，有的先失了守住的劲。这三条路，第三编分三章写。

◆ 十一、放回日子里

给你自己写一页总单。

不用写得很全。拿一张纸，画三栏：土、路、形状。每一栏写一行就够。

土那一栏，写你最近的手碰得最多的东西，脑子里转得最多的一句话，心里那颗「我」。

路那一栏，写你这一阵的目标是什么，每天走的是几步，最常算的是哪一笔账。

形状那一栏，写你心里最常落下的那一个字，你最常说的那句「就这样」，你守着却没打开过的那样东西。

写完，从左往右读一遍，像读那个式子。

明天能试：在这一页上，圈出一项你觉得最容易动的。只圈一项。圈好以后，不急着改，只是明天做事的时候，留意它一次。

式子是乘出来的。左边任何一项抬一点，右边都会松一点。你不用把九项都改了，只要找到最松的那一颗螺丝。

带 走 的 话

怠速不是缺了哪一样，是三维九子一样不少，都停在维持存在的最低一层；动左边一项，右边就松。

小　账

开门还是关门：总式本身是一张开门的单子。它把「这个人怎么了」拆成九项读数，每一项都是一扇可以推的门。

转速表：怠速。九个读数全在最低一格，三环都在，幅度都压到了最低，形状锁在一号位。

想 一 想

你那一页总单上，哪一项最先让你认出了自己？要是只能动一项，你会动左边的哪一项？

◆

15

第 15 章

怠速不是什么

◆ 一、饭桌上的六个词

林舟回家的第三个月，一个周末，家里来了几个亲戚吃饭。

饭吃到一半，话题落到了他身上。

大姑说：「这孩子就是躺平了。」

小叔说：「什么躺平，就是摆烂。」

表姐刚从省城回来，替他说话：「人家这叫佛系，现在年轻人都这样。」

表姐夫读过几本书，说：「我看是道家那一套，无为。」

老林闷着头喝酒，过了半天说一句：「歇一阵就好了，他就是累了。」

林舟一直没说话。快散席的时候，奶奶拉着他的手，小声说：「你可别想不开。」

一张饭桌，六个人，六个词：躺平，摆烂，佛系，无为，歇一阵，想不开。每个人说的都是林舟，说的又都不是同一件事。

你家的饭桌上，大概也出现过这几个词。它们常被混着用，好像说的是一回事。

这一章，要把这几个词一个一个分开。前面六章，讲了怠速是什么；这一章讲它不是什么。边界划清了，定义才站得住。

◆ 二、不是熄火

先说最要紧的一条：怠速不是熄火。

熄火，是发动机停了。转速表归零，三环都不转了。用在人身上，熄火就是死。

奶奶那句「你可别想不开」，怕的就是这个。她把怠速听成了熄火的前一步。

这份担心要认真对待。身体或心里的难处真的大了，请找医生或心理咨询师。本书不替任何人判断这一层，转速表也不是诊断书。

不过，就本书讲的怠速来说，它和熄火隔着一整条线。

怠速的引擎还在转。三环都在：较劲还有，第三头还会动一下，回写还在走。守住的劲还在。正是这股守住的劲，让车没有熄火。

第 14 章那句定义里，有四个字说的就是这件事：不至于死亡。怠速是一种求活的运行态，它朝着活的那一头。

所以旁人看见一个人「怠速」，最不该做的，就是把他当成已经熄火了。那会把一台还在转的发动机，当成一堆废铁。第 25 章会讲：怠速之所以最容易回来，正是因为它没有熄火。

◆ 三、不是休息

再说老林那句「歇一阵就好了」。

休息，和怠速，从外面看几乎一样：人停下来了，不往前走了。两样的发动机，转法却不一样。

休息，是挂挡前的停顿。车开了一段，停到服务区，加油，喝水，伸伸腰。这时候引擎也许熄了，也许怠速着，司机却知道下一站在哪里。歇够了，车就上路。

休息里，三环其实没有停。较劲还在：路还在前面等着。第三头还在：下一站是一个还没到的样子，它在吸人。回写也在走：这一段路走下来，哪里累，哪里该换个开法，都在歇的时候慢慢沉进土里。

怠速不一样。怠速里，下一站没有了。不是看不见，是不再去想。目标只剩持存，路只剩重复，劲只剩舒适（第 12 章）。

分辨两样，有一个很简单的问题：停下来的时候，还有没有一个「歇完以后」？

一个高三学生考完试，睡了三天三夜，那是休息，他知道九月要去上大学。苏晴一个长假哪儿都不去，在家睡了七天。假期结束，她照常上班，周报照常是那几行；那七天，是怠速里又多出来的七天。

同样是睡，前一个有「歇完以后」，后一个没有。睡的时间差不多，转速表上的读数却差了一大截：一个是挂挡前的停顿，一个是怠速的延长。

◆ 四、不是无为

表姐夫说的「无为」，要多说几句，因为它最常被拿来给躺平说好话。

老子说，大意是：道常无为而无不为（《老子》第三十七章）。道总是不去硬做什么，什么却都在它那里成了。庄子讲庖丁解牛，顺着牛身上天然的纹理走刀，不砍骨头，刀用了十九年还像新的（《庄子·养生主》）。

这里的「无为」，不是什么都不做。庖丁的刀一直在动，而且动得极准。他不做的，只是硬砍。

用本书的话说：无为是不挡发生，顺着走。

一锅水，不去搅它，它自己烧开；一粒种子，不去拔它，它自己长高。无为的人，是不去硬挡这些正在发生的事，跟着它们的纹理走。发生没有被压低，反而走得更顺。

怠速正好反过来。怠速是把自己的发生压到最低。三环都还在，只是每一环都被压着：较劲压小，第三头压住，回写压进几颗词里。

无为是顺着走，怠速是不走。无为的刀一直在动，怠速的刀放在桌上。

所以，「躺平就是无为」这句话，前半看见了一样东西：两样都不硬来。后半却搞反了：一个是让发生走顺，一个是让发生停下。

◆ 五、不是出世

还有人说，躺平像佛家讲的放下、出世。

佛家讲出世，大意是：看破执着，破掉对「我」、对「有」的那一份抓，去走另一条路（参见《金刚经》「应无所住而生其心」）。出家的人，离开一种日子，是为了进入另一种日子：持戒，修行，日日用功。这是另一种发生，而且常常是一种很用劲的发生。

出世的要害，是破执：破掉那颗「我」。

怠速恰恰相反。它不但没有破执，还执着得很紧：执着一颗「我就这样」。第 7 章、第 10 章说过，这颗「我」是一颗当成东西的粒子，摆在那里，不许动。

一个是把「我」打碎，去另一种发生；一个是把「我」钉住，把发生压到最低。

所以把躺平说成出世，是把一颗钉得最牢的「我」，错认成了一个放下的「我」。

中国的读书人里，也有一位常被拿来作躺平的旧例：陶渊明。他辞了彭泽令，回家种地，写「采菊东篱下，悠然见南山」（《饮酒》其五）。很多人说，这就是古人的躺平。

本书先插一面小旗：陶渊明不是怠速。他离开的是官场那片土，走进的是田里那片土；他每天下地，种豆，锄草，写诗，手上那块地、脑子里那块地、心里那块地，在新土里重新点着了火。那是换土，不是怠速。这一层，第 36 章回来拔旗。

◆ 六、不是佛系，也不是摆烂

再看表姐说的「佛系」和小叔说的「摆烂」。

这两个词，都是这几年网上流行起来的。它们和「躺平」常被混着用，指的样子却不太一样。

「佛系」，大致是说：什么都行，都可以，不争，不抢，随缘〔待核〕。它说的多是一种口气、一种姿态，常常落在小事上：吃什么都行，去哪儿都行。它离怠速近，不过它说的是口气，本书说的是一整台引擎的转法。一个人可以嘴上很佛系，手上照样在挂挡干活。

「摆烂」，是另一回事。它大致是说：既然好不了，那就让它更坏一点，不管了〔待核〕。作业不写了，工作故意不做好，东西坏了也不修。

摆烂和怠速的分别，在守住的那股劲上。怠速还守着：老林每天准时开门，苏晴每天把分内的事做完，林舟再怎么样也守着「对口」那两个字。守住的真还在转，车才不熄火。

摆烂连守都不守了。它松开的，不只是油门，还有那股守住的劲。车在往熄火那边滑。

所以从转速表上看，摆烂比怠速更低，更靠近熄火那一格。它们是邻居，各住各的屋。

◆ 七、为什么这几个词总被混在一起

六个词混着用，不是因为说话的人糊涂。是因为它们从外面看，有同一个样子：车停着。

速度表上，熄火、休息、无为、出世、佛系、摆烂、怠速，读数都是零。第 8 章说过，只读速度表，这几样分不开。

要分开，得读转速表。读三环还在不在，读那股守住的劲还在不在，读有没有一个「下一站」。

熄火，三环全停。休息，三环都在，有下一站。无为，三环转得顺，只是不硬来。出世，旧的那一圈停了，另一圈转起来。摆烂，守住的劲松开了，往归零那边滑。怠速，三环都在，没有下一站，守住的劲还在，幅度最低。

还有一层原因。这几个词都是一颗一颗的词，第 13 章说过，怠速的时候，话本来就只剩几颗词。饭桌上的人拿一颗词说林舟，林舟心里也只剩几颗词接着。词碰词，碰不出一串理，更碰不出一张网。所以这顿饭吃完，谁也没把谁说清楚。

要说清楚，得把一颗词展开成一串理：它说的是哪一环，哪一股劲，有没有下一站。这一章做的，就是这件事。

◆ 八、不是品性，也不是道德

最后一条，最容易被忽略：怠速不是一个品性问题，也不是一个道德问题。

饭桌上那六个词，有几个是带着评判的：「摆烂」是骂，「想不开」是怕，「佛系」有一点替他开脱。不管是骂还是开脱，它们都把一件事落到了林舟这个人身上：他是什么样的人。

第一编说过，这正是旧解释共同的病根：先认定车里坐着一个司机，再去评这个司机好不好。

本书一路读下来，读的是转速表，不是品行表。怠速是一台引擎此刻怎么转。它说的不是这个人好不好，是这片土、这条路、这个形状此刻停在哪一格。

所以本书也不站队。本书不说「该躺」，也不说「不许躺」。本书只读表：此刻是怠速，九项都停在维持层，三环都在，幅度最低。至于什么时候怠速救命、什么时候它把人拖住，第 44 章再说。

◆ 九、一张边界表

把这一章分开的几样，排成一张表。

词	转速表上的样子	和怠速差在哪里
熄火	归零，三环都停	怠速三环都在，没熄火
休息	停一停，引擎知道下一站	怠速没有「歇完以后」
无为	不挡发生，顺着走	怠速把自己的发生压到最低
出世	破掉执着，去另一种发生	怠速执着一颗「我就这样」
佛系	一种口气、一种姿态	怠速是整台引擎的转法
摆烂	连守住的劲也松开，往熄火滑	怠速还守着，不熄火
品性、道德	评一个人好不好	怠速是运行态，不评人

表上七行，每一行都是一个常被和躺平混着说的词。分开以后，怠速自己的样子就清楚了。它是一台没熄火、没有下一站的引擎，把发生压到最低，钉着一颗「我」，还守着一股真。

◆ 十、放回日子里

回到那张饭桌。

饭局散了，林舟回到卧室。他在手机备忘录里，把饭桌上那六个词抄了下来：躺平，摆烂，佛系，无为，歇一阵，想不开。

然后他一个一个问自己。

熄火了吗？没有。他还在每天刷招聘页面，还在守着「对口」。

在休息吗？他想了一会儿，答不上来「歇完以后」是什么。

是无为吗？他没在顺着什么走，他只是没走。

摆烂了吗？没有，他没有故意让事情更坏。

问完，他在备忘录最下面，写了一行：「车没熄火，可是没在挂挡。」

明天能试：下一次有人用一个词说你，或者你用一个词说别人，先别急着认，也别急着驳。拿这张边界表对一对：它说的是熄火，是休息，还是怠速？说的是一台引擎怎么转，还是一个人好不好？

同一个周末，苏晴也被同事在群里开了一句玩笑：「苏姐这是提前退休了。」她回了一个笑脸。晚上，她照着这张表对了一遍：「退休」说的是熄火，或者至少是到站了；她没熄火，也没到站，她每天还在把分内的事做完，还守着手机里那两期播客。对完，她把那句玩笑划了过去，心里没有再堵。

词分清了，饭桌上的话就少一半是误会。

◆ 本编总账

这一编九章，给怠速下了定义。把它看见的和它收回的，并排放。

怠速看见了	怠速收回了
空转的徒劳：劲送出去都被土吞了	往路上送的劲，收到只够不熄火
一项最要紧的对比：够不够，累不累	变化与分布：看得见在变，却不拿来用
一颗站得住的「我」，让人不被打散	波与场：「我」只剩一颗当成东西的粒子
守住的那股真，护住了没烧坏的部分	推一把与被吸过去：善与美熄了，真只守不验
活下去要的三律：持存、重复、舒适	裁新路、走通那一下的劲；猜、看、改；九步
一本最省的账，止住了浪费	为走而省：账只剩省

怠速看见了	怠速收回了
三块地各自封存，彼此不再烧	三块地互相点火；话只剩词；劲只够守住

左边每一样都是真的，都在护着这台发动机。右边每一样，都是它为了护住左边而收起来的东西。

所以本编的总判断是：

怠速不是少了哪一样，是九样都在、都转得最小；它离熄火隔着一股守住的真，离挂挡只差一个动作。

定义讲完了，留下一个问题：一台车，是怎样从路上退到路边、停在这一格上的？三环为什么会压低，压低以后为什么这么稳，又为什么偏偏不断环？第三编，讲这台车怎么走到这一步。

> **带走的话**
>
> **怠速不是熄火，不是休息，不是无为，也不是摆烂；它是没熄火、没下一站、把发生压到最低的那种转。**

> **小　账**
>
> **开门还是关门：**把怠速和六个邻居分开，就开了门；混成一个词，门就关上了，只剩骂或者开脱。
>
> **转速表：**怠速。在熄火与休息之间，比摆烂高一格，比挂挡低三环的幅度。

> **想一想**
>
> 别人用哪个词说过你？那个词说的，是你的引擎怎么转，还是你这个人好不好？你此刻的停，有没有一个「歇完以后」？

◆



第　三　编

发生：车是怎样从路上退到路边怠速的

导　语

这一编十章，讲怠速是怎么来的。第二编给怠速拍了一张照片，这一编要把照片之前的那一段路放出来。第 16 章先把发动机拆开，看三环怎样一圈一圈转。第 17 章读一正三病：同一台引擎，挂挡、空转、熄火重打、怠速，各断在哪一环。第 18 章看较劲的战场：两头较劲，第三头却不动，有三种。第 19 章立起从空转到怠速的五步。第 20、21、22 章各写一型：油门踩死之后，挂不上挡，方向盘和油门打架；第 22 章末给一张三型总表。第 23 章写在空转与怠速之间来回摆的那种车。第 24 章问怠速为什么这么稳。第 25 章收在一点火上：怠速为什么还能回来。

这一编的主语，是引擎、较劲的两头、回写和一条短链，不是「他想通了」「她决定了」。车上的人一直都在，可是车怎样退到路边，要看发动机里转了什么。

一路看下来，你会看见这一编的反差：**车退到路边，不是因为发动机坏了，是因为回写换了一个落脚的地方。**

16

第 16 章

一台引擎的三环

◆ 一、学车那一个下午

你学过开车吗?

很多人都记得第一次坡道起步。教练坐在旁边，车停在半坡上。脚下要做三件事：左脚慢慢抬离合，右脚轻轻给油，右手松手刹。

三件事差一点点，车就出事。离合抬快了，车一抖，熄火了。油给猛了，发动机吼一声，车却往后溜。手刹松早了，车往下滑，教练一脚踩住副刹。

那一个下午，你大概熄火了七八回。

后来有一次，你忽然觉出来了：离合抬到某一个点，车身轻轻一沉，发动机的声音变低、变实，这时候给油，车就往上走了。

那一下「车身一沉」，是这一章要讲的东西。

它不是哪一只脚的功劳。是油门的劲和路面的阻力咬上了，咬上之后，车动了；车一动，坡的角度、轮子的抓地、你脚下的分寸，又都跟着变了一点。下一秒，你得照着新的样子再调。

这就是一台引擎在转。

◆ 二、古人早就看见了「较劲才会动」

两样东西顶在一起，才会推出新的东西。这个看法很老。

《周易·系辞下》里有一句，大意是：走到头了就要变，变了才能通，通了才能长久（「穷则变，变则通，通则久」）。走到头，是顶住了；变，是顶出了新样子；通和久，是新样子又让路走得下去。

老子说：「反者道之动」（《老子》第四十章）。往回顶的那一下，正是道在动的地方。

古希腊的赫拉克利特说过一句流传很广的话，大意是：人不能两次踏进同一条河（据后人转述，见柏拉图《克拉底鲁篇》402a）。河在流，踏进去的人也在变。他还说过，大意是：一张弓、一把琴，靠的是往两头拉的劲，才拉出了合在一起的样子〔待核：残篇编号〕。

孟子讲得更贴近一个人的日子。他说，大意是：一个人心里被困住了，念头被横着堵住了，然后才会奋起有所作为（「困于心，衡于虑，而后作」，《孟子·告子下》）。困和堵，是较劲；作，是被推出来的新样子。

这几句话，说的都是同一件事：较劲不是坏事，较劲是动的来源。

不过，这几句话大多停在「会变」这一步。变了以后呢？变出来的东西，会不会回头改那两样较劲的东西？古人的话里有这个影子，没有讲成一圈。

这一圈，正是本书要用的那台引擎。

◆ 三、三环：较劲、推动、回写

导论里讲过 123 引擎。这一章把它拆开，一环一环看。

第一环：两头较劲。

路和土顶在一起。路是你一步一步走出来的那一串不同；土是让路能走、让形状能长的那片缠在一起的地。你往路上送劲，土给你回一个阻力，也给你一个托力。两头不对付，劲就憋在那里。

第二环：推第三头变样。

憋住的劲要找出口。它把第三头，也就是形状，推得变一个样子。坡道上，车身一沉、车往上走，就是形状变了。一个孩子做题卡了一晚上，忽然看见那条辅助线，那也是形状变了。

第三环：回写。

形状变了，并不是到此为止。变出来的样子，回头改那两头。车动了，坡的角度对你来说就不一样了，你的脚也不一样了。孩子会画那条线了，下一道题的路就不一样了；他对数学的那点信心，也就是他心里的土，也跟着厚了一层。

回写之后，两头又出现新的不对付。新的较劲，推出新的形状，再回写。

一圈一圈，这就是发动机在转。

◆ 四、三条纪律，一条也不能漏

这台引擎看着简单，讲的时候最容易出错。有三条纪律，要先钉住。

第一条：较劲是引擎，不是故障。

很多人一感到拧巴、顶牛、不顺，就以为出了毛病，要赶紧消掉。可是没有较劲，第二环就没有劲可推。坡道起步那个下午，油门和路面一点不较劲，车就不会动，只会停着。

第二条：形状是结算的地方，不是起点。

你看到的「样子」，一个店、一个人的脾气、一份工作的面貌，是较劲结算出来的那一笔账。它不是一开始就摆在那里的东西。把样子当起点，就会以为「他本来就这样」。第 7 章拆过这个司机，这里不再重复。

第三条：回写最容易漏。

讲变化的人很多，讲到「变了」就停的人也很多。不回写，变化就留不下来。今天车往上走了一米，明天你上了这个坡，还是要从头学，那就是没有回写进你的脚里。

还有一句，也要记住：三环有先后。先较劲，再推动，再回写，再较劲。它不是三样东西同时摆在桌上，是一圈一圈转出来的。

这里要先打一个预防针。三环不是「随便哪三步」。

公司里常说「计划、执行、总结」，学校里常说「预习、上课、复习」。这些也是三步，可它们不是这台引擎。这台引擎只讲一件事：两头顶住了，劲去推第三头，第三头变了样，又回头改那两头。少了「顶住」，就只是排了个顺序；少了「回头改」，就只是做完了一件事。

用这把尺子去量，你会发现很多「三步」其实只有一步半。计划写了，事做了，总结也写了，可总结锁进了文件夹，下一回的计划照着上一回抄。纸面上转了一圈，土里什么也没留下。

◆ 五、任两头较劲，都会推第三头

讲到这里，你也许会问：只有路和土会较劲吗？

不止。形状、路、土三头里，任意两头顶在一起，都会去推剩下的那一头。

形状和土较劲，会推路变。一家店的样子和这条街的人气对不上了，店主就会去试新的进货路子、新的卖法。

形状和路较劲，会推土变。一个人想成为的样子，和每天走的路对不上了，日子里的习惯、身边的人、手上碰的东西，就会被推着慢慢换。

苏晴心里那档播客，就是这样一回事。她想做一档讲本地老手艺的节目，这是她想成为的样子；她每天走的路，是开会、写周报、盯数据。两头对不上，劲

就去推她的日子：她在周末去老街找过一位做竹编的老人，在手机里存过几段录音，跟两个朋友说过这件事。那几个月，她手上碰的东西和身边的人，确实被推着换了一点。后来这件事怎样停下来的，第 20 章再讲。

三头互相是对方的来路，谁也不是最先的那一头。最常见、最好懂的一种，还是路与土较劲，推着形状变样。本书讲引擎时，先用这一种；第 18 章会把三种较劲一一摊开。

◆ 六、一盘炒青菜里的三圈

再看一件更小的事，小到每个人都做过。

刚学做饭的人，炒一盘青菜，往往第一回就炒黄了。火是大的，菜是多的，锅是薄的，手上的铲子跟不上锅里的温度，这就是两头在顶。顶出来的样子，是一盘发黄发软的菜，摆在桌上，家里人吃了两口就放下了筷子。

第二回，她把火关小一点，菜分两次下锅。这一回菜绿了，味道却没出来，盐放得太晚，在菜叶上滚了一圈就落到了盘底。新的样子又回头改了她的路：下一回，盐要先在油里化开。

到第五回、第六回，她已经不用想了。火候、下锅的先后、放盐的时机，都长进了手里。

这几回，每一回都是三环转了一圈：火与菜在顶，顶出一盘菜的样子，那盘菜的样子又回头改了她的手和她的步骤。手艺就是这样长出来的。它不在菜谱里，在一圈一圈的回写里。

要是她第一回炒黄了以后，只留下一句「我不是做饭的料」，从此只点外卖，那么这一圈的回写，就没有落进手里，而是落进了一句话里。本章后面回来说这件事。

◆ 七、转速表读什么

有了三环，转速表就好读了。

转速表读两样：三环转得多快，每一圈的幅度多大。

转得快，是一圈接一圈，较劲刚出来就推出了新样子，新样子很快回写。幅度大，是每一圈都在土里留下了新东西，路也拐出了新弯。

挂挡前进的车，转速和幅度都在正常的那一档上。每一圈，车都往前走了一点。

怠速的车，转速表上的指针并不在零。它在最低的那一格附近，微微抖着。三环都在，每一环的幅度都压到了最低：较劲只有一点点，推出来的变化几乎看不出来，回写也只够把昨天原样抄成今天。

第 8 章教过这块表的读法。这一编要做的，是看指针怎么一格一格落下来的。

还要分清一件事：指针低，不一定就是怠速。

一个人生病住院，一个家刚办完丧事，一家店在春节歇业，转速也低。可是这几种低，引擎知道下一站在哪里：病好了要回去上班，丧事办完要重新过日子，过了初七店要开门。它们是挂挡之前的停顿，第 15 章说过，那叫休息。

怠速的低，是另一种低。它没有下一站，只求今天不熄火，明天也不熄火。所以读转速表，不光看指针在哪一格，还要听一听这台发动机在等什么。

引擎在转，不等于车在走；转速表的指针不在零，也不等于车在路上。

◆ 八、一个完整的例子：老林开店的头几年

把这台引擎放到一个人身上，从头看一遍。

二十多年前，老林刚在县城开五金店。那时候店很小，一面墙的货架，摆的多是钉子、合页、水管接头。

第一环，较劲。他往路上送劲：每天开门，进货，跟人说价钱。土给他回话：街上开始盖楼了，来的人问的多是瓷砖胶、水龙头、电线。他架上那些货，和这片土要的东西对不上。两头顶着。

第二环，推动。憋住的劲推着店变了样子。他腾出半面墙，进了几种水暖件；后来又在门口支了个架子，摆电线和开关。店，变成了一个「装修能用得上」的店。

第三环，回写。店的样子一变，来的人就变了。装修队的工头开始固定来拿货，跟他赊账、跟他熟了。这一层熟，回头改了他的土：他知道哪几个工地快开工，知道什么货好卖。他的路也改了：从「站在店里等人来」，变成「往工地打电话问」。

新的较劲又来了。工头要送货上门，店里只有他一个人。两头顶着，推出了下一个样子：他买了一辆三轮车，雇了一个帮手。

再往后，镇上的人开始在网上买东西，有人来店里问能不能代收快递。老林在柜台边上腾出一角，摆了几层铁架子。代收快递不赚什么钱，可是来取件的人顺手就买走了一卷胶带、一把剪刀。

这几年，就是车挂着挡往前走。每一圈都在土里留下了新的东西：熟人、门路、一辆三轮车、一本赊账的本子。

林舟那时候还小，在店里的纸箱上写作业。他后来回想，说那几年他爸「天天琢磨」。琢磨，就是三环转得快：今天听到一句话，明天货架上就多了一样东西，后天跟哪个工头又多了一层交情。

请把这几年记在心里。第 21 章回来，看这台引擎后来怎样一格一格降到了怠速。

◆ 九、回写落在哪里

还有一件事，更值得停下来想。

第三环的回写，总要落在一个地方。落在哪里，决定了下一圈怎么转。

老林开店头几年，回写落在土里：落在跟工头的交情上，落在对工地的熟悉上，落在那辆三轮车、那本赊账的本子上。土一改，下一圈的较劲就换了内容，路也拐出了新弯。

可是回写也可以不落在土里。它可以只落在一句话里。

你一定见过这样的事。一个人试了一回，没成，事后只留下一句「这事儿不靠谱」。这一回的变化，没有改他的手艺，没有改他认识的人，没有改他看事情的眼光，只沉成了这一句话。下一回再碰到差不多的事，那句话先跳出来，劲还没送出去，就被它挡回去了。

这也是回写。只是它换了一个落脚的地方。

随身三问的第三问，问的正是这个：回写落到了哪里，改了土，还是只沉成了一句话？第 19 章会讲，车从路上退到路边，最要紧的那一步，就出在这里。

◆ 十、放回日子里

回到你自己的一天。

一个小办法，今晚就能试：找一件这一年里你觉得「有变化」的事，比如学会了一样新本事，换了一种做饭的办法，跟某个人的关系近了或远了。在纸上画三个圈，依次写：

第一个圈：当时是哪两样东西在顶着？

第二个圈：顶出来的那个新样子是什么？

第三个圈：这个新样子，回头改了你的什么？你的习惯，你身边的人，还是你对自己的看法？

很多人写到第三个圈就卡住了。变化是有过的，回写却说不上来。

卡住的那个地方，正是这一编要看的地方。三环里，第三环最容易漏；车停到路边，常常也是从这一环开始改道的。

带 走 的 话

较劲推出新样子，新样子回头改土改路，这一圈转完，车才算往前走了一步。

小　账

开门还是关门：三环通转，是开门；较劲被当成故障消掉、回写被漏掉，门就悄悄关上了一半。

转速表：这一章还没有病，只是认表；老林开店的头几年，是挂挡前进。

想 一 想

你最近一次「卡住又想通」，是哪两样东西在较劲？想通之后，它回头改了你日子里的哪一处？有没有哪一回，变了，却没有留下来？

◆

17

第 17 章

一正三病

◆ 一、四辆车，同一条街

傍晚六点，县城那条街上停着、走着好几辆车。你站在路口看一会儿。

第一辆是送货的小面包车，挂着挡，不快不慢地往前开，过了路口，拐进了一个新小区。

第二辆陷在修路挖开的泥坑里。司机一脚油门踩到底，发动机吼得整条街都听得见，后轮甩出一道道泥浆，车身纹丝不动。

第三辆是一个新手。车往前一窜，熄火了；打着，又一窜，又熄火了。来来回回四五次，还在原地。

第四辆停在路边。车灯没开，发动机没熄，低低地响着，排气管冒着一缕淡淡的白气。它停在那里已经很久了。

四辆车，你会先看哪一辆？大多数人先看泥坑里那辆，它最吵。很少有人多看路边那一辆一眼，它太安静了。

四辆车，同一台发动机的四种转法。

这一章要做的事很简单：把这四种转法，放到上一章拆开的三环上，看它们各在哪一环出了岔子。

◆ 二、老说法里的「病」

先看看人们平常怎么说这几种车。

第二辆，近几年有了一个响亮的名字：内卷。这个词本来是学问里的词。

人类学家格尔茨写印尼爪哇的稻作，说那里的农业越来越精细，投进去的人工越来越多，每个人分到的却没有多出来（《农业内卷化》，1963）。第 4 章说过这段来历。后来这个词跑出了书斋，落到了办公室、学校、考场，意思也宽了：越用力越不讨好。

第三辆，老话里叫「年年立志，岁岁蹉跎」。年初订计划，写在本子第一页；到三月就忘了，到年底翻出来，原样再抄一遍。

第四辆，就是这本书要讲的：躺平。2021 年 4 月前后，网上一篇题为「躺平即是正义」的帖子让这个词流行开来〔待核〕。第 1 章讲过这颗词是怎么落地的。

第一辆最少人去说它。它没出事，用不着名字。

这几种说法，各抓住了一点东西，却都把病说成了人：内卷是「大家太拼」，蹉跎是「意志不坚」，躺平是「不想努力」。车出了岔子，眼睛都去看司机。

本书换一个看法：去看发动机的哪一环断了。

◆ 三、一正：挂挡前进

先看正常的那一辆。

挂挡前进，就是三环通转。两头较劲，推得第三头变了样；变了的样子回写那两头，在土里留下了新东西；新的较劲接着来。

送货的那辆小面包车，每天跑同样的几条街，每天又都不太一样。今天多了一个新小区，它就记下了进小区的那道门；明天那道门换了门禁，它就学会了先打电话。每一圈，土里都多了一点：一条熟路、一个电话号码、一个说话算数的门卫。

这一种，SDE 里叫跃迁。本书只叫它挂挡前进。

请注意，挂挡前进不等于开得快。一辆车慢慢走，只要每一圈都在土里留下了新东西，它就在前进。开得飞快、却一直在环岛上绕圈的车，不算。

◆ 四、第一种病：空转，断在第二环

再看泥坑里那一辆。

油门踩死，劲全往路上送，第一环转得飞快：两头较劲，较得发烫。可是到了第二环，劲推不动第三头。轮子在泥里打滑，劲被土全吞了，车身纹丝不动，形状没有变。

第二环打滑，第三环也就没东西可以回写。没有新样子，回写只能把上一圈原样抄回去。下一圈，再踩油门，再打滑。

这就是内卷，本书叫空转。

空转的读数很好认：转速表的指针打到红区，车速表停在零。

拿考试打个比方。一个班五十个人，大家都把每晚的刷题时间从两小时加到四小时。分数整体往上抬了一截，名次却几乎没有动。劲送出去了，第三头，也就是每个人在班里的那个位置，没有变。这就是第二环在打滑。

空转烧的是油，也烧发动机。一直这么踩下去，会怎样？本章后面再说。

◆ 五、第二种病：熄火重打，断在第三环

新手那一辆，是另一回事。

它能起步。油门和离合在那一瞬咬上了，车往前一窜，第二环转起来了，形状变了一点。这一窜之后，变了的样子没能回写进去。脚下的分寸没有记住，下一秒就熄了火。再打着，又从头来。

第三环接不上，变了的样子回写不进土，被旧土吸回了原地。

这就是轮回，本书叫熄火重打。

它的读数也好认：转速表的指针一会儿蹿上去，一会儿掉到零，一会儿又蹿上去；车走了几米，又回到了原处。

熄火重打和空转不一样。空转是第二环推不动；熄火重打是第二环推动了，变化也真有，可是留不住。前一种是劲白费在路上，后一种是成果白费在半路。

很多人的减肥、戒烟、早起，都是这样。头一个月真瘦了五斤，第二个月一场聚餐，第三个月回到了原来的体重。瘦下去的那五斤是真的，第二环真转过；只是它没回写进日子里，没变成新的吃法、新的作息、新的朋友圈，旧的那片土一吸，它就回去了。

◆ 六、第三种病：怠速，三环都在

最后看路边那一辆。

它的三环，一环都没断。

第一环还在：两头还在较劲，只是较得很轻。第二环还在：形状还在变，只是变得几乎看不出。第三环也还在：每一天都在回写，只是回写只够把昨天原样抄成今天。

三环都在，只是幅度压到了最低，只够保住不熄火。

这就是本书说的怠速。

它的读数是这样的：指针在最低那一格附近微微抖着，不在零，也不往上走。车不动，发动机不停。

拿一天来看，会更清楚。

怠速的一天，并不是什么都没发生。早上照样起床，出门，做完手上该做的事。中午吃饭，晚上回家，刷一会儿手机，睡觉。这一天里有较劲：领导临时加

了一件活，心里烦了一下。这一点较劲也推出了一点变化：那件活干完了，表格里多了一行。变化也回写了：明天再有这种活，就知道怎么应付。

三环都转了。只是转出来的东西，正好够明天照样过下去，一点不多。

这和空转的一天，感觉完全不同。空转的一天很累，晚上躺下还在想；怠速的一天不累，甚至有点轻。它的轻，恰恰是因为每一环都只转了最小的那一点。

把三种病并排放，你会看见一件以前没被说出来的事：

怠速是三病里唯一不断环的。内卷断在第二环，轮回断在第三环，怠速三环都在，只是压低。

这句话后面还要用很多次。第 25 章会回来，讲它为什么让怠速最能活下去，也最容易回来。

◆ 七、怎么听出是哪一辆

站在路边，你不一定看得见轮子。可是你听得见声音。

空转的声音最响。你身边要是有一件事，让你一想起来就累、就烦、就停不下来，周末躺着也在想，劲用得很猛，结果却一年和一年差不多，那多半是空转。它的签名是：越用力越不讨好。

熄火重打的声音一阵一阵。你要是在某件事上反复开头，每回开头都很真，热乎三周，然后不知怎么就没了，过一阵又开头，那多半是熄火重打。它的签名是：每次都从头来。

怠速的声音最轻。你要是在某件事上不累，也不烦，就是不动；问起来，你会说「还行」「就这样吧」「先看看」，那多半是怠速。它的签名是：不熄火，也不走。

你在哪一件事上，听到过这种声音？

挂挡前进的声音，反倒最容易被忽略。你在某件事上不太觉得自己在用力，回头一看，半年前不会的，现在会了；半年前不认识的人，现在常联系了。它的签名是：回头看，路变了。

你也可以把这四种声音，拿去听你身边的人。只是要记住：听的是发动机，不是给人定性。

◆ 八、熄火和烧坏：结局，不是病

讲到这里，还有两样东西没有安放：熄火，和发动机烧坏。

它们常常被跟躺平混在一起说。「躺平就是等死」「再卷下去人就废了」。两句话说的，正是这两样。

本书把它们放在另一栏：它们是结局，不是病态。

熄火，是发动机停了，三环全停。在本书里，它对着的是死亡。怠速离它很远：怠速最在意的事，恰恰就是不熄火。第 15 章划过这条界线。

烧坏，是空转烧到了头。油门一直踩死，劲一直被土吞掉，发动机越转越烫，零件越磨越薄，最后转不动了。SDE 里叫它耗散。它不是第四种病，它是第一种病走到尽头的样子。

所以本书只说一正三病，不说一正五病。病是还在转、转法出了岔子的状态；结局是不再转了。

请记住这张小表，附录一还会给它的完整版：

车的样子	本书叫法	三环	转速表
挂挡前进	一正	三环通转，每圈留下新东西	正常档，车在走
空转、轮子打滑	第一病（内卷）	断在第二环	指针打红，车速为零

车的样子	本书叫法	三环	转速表
熄火重打	第二病（轮回）	断在第三环	指针一蹿一落，回到原地
怠速	第三病（躺平）	三环都在，幅度压到最低	最低一格，微微抖
烧坏	结局（耗散）	空转走到头	转不动了
熄火	结局（死亡）	三环全停	零

◆ 九、同一个人，好几辆车

还有一件事，要先打一个预防针。

一正三病，不是给一个人贴的标签。一个人身上，常常同时停着好几辆车。

一个中学老师，教书这件事上可能在空转：公开课一节比一节精致，评比的名次却年年一样。带自己孩子这件事上，可能在挂挡前进：孩子今年学会了骑车，她也学会了少说两句。

练字这件事上，可能在熄火重打：每年寒假练两周，开学就停。至于年轻时想写的那本小说，也许早就在路边怠速了：文档还在电脑里，偶尔打开看一眼，又关上。

所以读转速表，要一件事一件事地读。

说「他躺平了」，是把好几辆车捏成了一辆。说「他这件事上在怠速」，才对得上发动机。第 26 章到第 29 章看群像的时候，也是这样一辆一辆地读。

这也给了一个松动的地方：一个人不全在怠速。某一件事上还在挂挡的那台发动机，就是第五编要借的那一把劲。

◆ 十、一个完整的例子：苏晴的七年

拿苏晴来走一遍。

她三十一岁，在一家互联网公司做运营，今年是第七年。

头一年，她是挂挡前进的。什么都新：怎样写一份活动方案，怎样看后台的数据，怎样跟设计和技术吵架又不伤和气。每做完一个活动，她手上就多了一样本事，通讯录里多了几个人。那一年，三环转得又快又满。

第二年到第五年，她开始空转。部门里人人加班，她也加，常常加到深夜。周报越写越长，方案改到第六版、第七版。可是绩效排名一直停在中间，不上不下。劲送出去了，第二环打滑：她在部门里的那个位置，不动。

这中间，她也熄火重打过几回。有一年她报了一门数据分析的网课，学了一个月，用上过两次，后来项目一忙，就停了。那一个月是真学进去的，可它没有回写成新的工作方法，旧的节奏一吸，就回去了。

第六年起，她只做分内，六点下班。

这时候的她，三环都还在。她每天还去上班，事情也做得不差，偶尔还会被同事问一个后台的操作，她答得很准。只是每一圈的幅度，都压到了最低：较劲很轻，变化很少，回写只够把昨天抄成今天。

一个人身上，七年里，一正三病都走过一遍。

还要补一句：她这七年，每一段都有当时的道理。头一年什么都新，劲自然往上走；中间四年人人都在加，不加就怕掉队；第六年起，加了也不动，劲就往回收。哪一段都不是「她选错了」，是那一段的土和路，把发动机压在了那一档上。

这一点很要紧：一正三病说的不是四种人，是同一台发动机的四种转法。今天怠速的车，昨天可能在空转，前天可能在挂挡前进。

◆ 十一、放回日子里

回到你自己。

一个小办法，明天就能试：拿出手机里的日历，往回翻三个月，挑出你花时间最多的一件事。可以是一份工作，一门课，一段关系，一个爱好。

对着它，问上一章那块转速表上的三句话：

这三个月，两头较劲了吗，较得轻还是重？

较劲推出了新样子吗？

新样子回写了吗，留在土里了，还是被旧土吸回去了，还是只够抄一遍昨天？

答完，给它贴一个标签：挂挡、空转、熄火重打、怠速。

不用急着改。先把车认出来。认对了车，第五编讲的那些办法，才知道该往哪一环用力。

带走的话

同一台发动机，挂挡前进、空转、熄火重打、怠速，四种转法；看它断在哪一环，别去看司机。

小　账

开门还是关门：挂挡前进是开门；空转把门堵在第二环，熄火重打堵在第三环，怠速门都没关，只开了一条缝。

转速表：苏晴七年，一正三病走过一遍；此刻读数是怠速，三环都在，指针在最低一格。

想一想

你身上的这几年，四种转法各出现过吗？现在这一件事上，你的车是哪一种？

◆

18

第 18 章

两头较劲，第三头不动

◆ 一、三个晚上

同一个周三晚上，三个地方，三种累。

省城的写字楼里，苏晴还坐在工位上。那是她第四年。屏幕上开着一份方案，已经是第六版了。邻座的同事也没走，组长的办公室也亮着灯。没有人说要加班，可是没有人先走。她改完最后一页，看了一眼时间，十一点四十。下个月的排名出来，她大概还是在中间。

县城的五金店里，老林把一箱刚到的货拆开，又原样封上了。那是几年前，他刚扩完店、囤了一批货的时候。货是好货，可是来店里的人少了，问价的人多是看一眼就走。他把箱子推到墙角，跟一堆没拆的箱子摞在一起。

省城另一头的大学宿舍里，林舟躺在床上，手机举在脸上方。那是他大一下学期。白天上了一整天的课，力学、化学、一门叫「材料科学基础」的课，他一边听一边想：这跟大厂有什么关系？晚上该写作业，他打开文档，又关上了，打开了一个讲互联网大厂的视频。

三个人都累，累的地方却不一样。

苏晴的累在手上，劲使不完又使不出去；老林的累在眼前，货是对的，地方不对；林舟的累在心里，想去的地方和每天走的路，拧着。

这一章要把这三种累，放到同一台发动机上看。

◆ 二、内卷这个词，被用宽了

第 17 章说过，内卷这个词，是从格尔茨写爪哇稻作的书里走出来的。那本书里的内卷，说的是一片土地上，人工越投越多，每个人分到的却不多。

后来它被用得越来越宽。考试是内卷，加班是内卷，孩子的课外班是内卷，连饭店门口的排队、手机里的抢券，都有人叫内卷。

词用宽了，有一个坏处：什么都装得进去，就什么都说不清。也有一个好处：大家用这个词的时候，心里都摸到了同一样东西。不管是考试、加班还是排队，那种感觉是一样的——劲在使，事不动。

还有一个相近的词：内耗。它说的多半是心里的事，想得多、做得少、自己跟自己过不去。平常人们把它和内卷分开说，好像一个在外面，一个在里面。

本书接着这个感觉往下走，把内卷说得更宽一点，也更准一点。

◆ 三、广义内卷：两头较劲，第三头不动

第 16 章讲过，三环的第一环是两头较劲，第二环是推第三头变样。

正常的时候，较劲的劲有地方去：它推着第三头变了个样子，然后回写，较劲就松下来，换成新的较劲。

内卷，是较劲的劲没有地方去。两头一直在顶，第三头却不动。劲憋在两头之间，来回磨。

本书管这个叫广义内卷：**两头较劲，第三头却不动的消耗战场**。

形状、路、土，三头里任意两头顶在一起，都可能打成这样一场消耗战。所以内卷的战场，不止一种，有三种。

内卷战场	较劲的两头	不动的第三头	车的说法	退下来成为
加量内卷	路与土（D–E）	形状	油门踩死之后，轮子在泥里打滑	第一种怠速（S 型）

内卷战场	较劲的两头	不动的第三头	车的说法	退下来成为
错位内卷	形状与土（S–E）	路	挂不上挡：挡位与路面对不上	第二种怠速（D 型）
内耗	形状与路（S–D）	土	方向盘和油门打架	第三种怠速（E 型）

下面三节，一种一种看。

◆ 四、第一个战场：加量内卷

苏晴那一晚，是第一个战场。

较劲的两头是路和土。路，是她一步一步往前送的劲：多加一个小时，多改一版，多写一页周报。土，是她所在的那个部门、那套排名的规矩、那一群同样在加班的人。她送一份劲，土吞一份；她多送，土就多吞。

不动的第三头，是形状：她在部门里的那个位置，那张绩效表上的名次。

车的说法是：油门踩死，轮子在泥里打滑。这个战场有一个特点，最容易认：它越打越加量。因为劲送出去没效果，最顺手的办法就是再多送一点。一个人加班，就有人加得更晚；一个班刷题，就有人刷得更多。大家都在加，土就越吞越多。

你在别处也见过这个战场。家长群里，一个孩子报了三门课外班，别的家长就报四门；一个城市的家长都报到四门，孩子们在考场上的相对位置，和当初报一门时差不多。劲送出去了，被同一片土原样吞回来。

它的口头禅是：「再努力一点。」

◆ 五、第二个战场：错位内卷

老林那一晚，是第二个战场。

较劲的两头是形状和土。形状，是他那家店长成的样子：两层的门面、满墙的水暖电料、熟悉的老客、他几十年练出来的那套买卖。土，是这几年的县城：新盘少了，装修的人少了，年轻人在网上下单，隔壁街开了一家卖智能锁和全屋家居的店。

店的样子和这片土，对不上了。两头一直顶着。

不动的第三头，是路：他能走的那条路，裁不出来。

照理说，形状和土一顶，就该推出一条新路：换货、换卖法、换地方、换一门生意。可是这条路迟迟没有出来。每一条候选的路，他都摸过一下：进智能锁吧，不熟，怕砸手里；开网店吧，不会，也不知道从哪里开始；关店吧，又舍不得那些老客，舍不得自己这块招牌。

车的说法是：挂不上挡。挡位和路面对不上，挡把摸了几回，就是推不进去。

这个战场的特点，是越打越僵。不像加量内卷那样越来越累，它是越来越不动。

这个战场也不只在县城。一个在一家工厂干了十几年的老师傅，手艺是真好，工厂换了自动化的产线，他的手艺和新产线对不上了。他也不缺劲，缺的是一条能把这身手艺接到新地方的路。

它的口头禅是：「先看看。」

◆ 六、第三个战场：内耗

林舟那一晚，是第三个战场。

较劲的两头是形状和路。形状，是他想成为的那个样子：「出来能进大厂」。路，是他每天走的路：材料专业的课表、实验报告、期中考试。

想要的样子和每天的路，打架。往这边走，离那边远；往那边想，这边又得走。

不动的第三头，是土：他日子里那片缠在一起的地。他手上碰的东西，身边的人，每天的习惯，都没有被这场打架推着换。他没有去找一个做互联网的学长聊一聊，没有去试一门编程课，也没有去实验室问问材料这一行里到底有什么出路。土一动不动，形状和路就只能在原地拧。

车的说法是：方向盘和油门打架。方向盘想往左，油门在往前踩，车在原地扭。

这个战场的特点，是它不太出声。外面看，他什么也没做；里面，两头一直在磨。很多人管这个叫「内耗」。

所以本书要说一句：**内耗就是一种内卷**。它和加量内卷、错位内卷是同一台发动机里的同一种毛病：两头较劲，第三头不动。只是它较劲的两头，都在心里和脚下，外人看不见。

你身边大概也有这样的人。一个做会计的姑娘，心里一直想画画。每天的路是报表和凭证，想要的样子是一张张画。她既没辞职，也没开始画；没去报一个周末的班，也没认识一个画画的人。她的日子还是原来那片土。两头在她心里一年一年地磨，外面什么也看不出来。

它的口头禅是：「有什么用呢。」

◆ 七、先说内卷这个说法对在哪里

说三个战场之前，先还「内卷」这个词一笔公道。

它对的地方，是它说出了一种以前没有名字的感觉。很多人在用这个词之前，只觉得累，觉得不对劲，说不出是哪里不对。这个词一出来，大家一下子认出了彼此：原来你也是这样。

它还对在一个地方：它把眼睛从「个人不够努力」挪到了「这片地有问题」。格尔茨的书本来就在说土，说的是一整片稻田、一整个村子的处境，不是哪一个农民懒或者勤。

它停下的地方，是只看了第一个战场。平常说的内卷，多半是加量内卷：大家都加，谁也不动。错位内卷和内耗，常常不被叫作内卷，前一种被说成「转型难」，后一种被说成「想太多」。

本书把三种放进同一个框里，只多走了一步：两头较劲、第三头不动，这件事不只发生在路和土之间。

◆ 八、三个战场，为什么要分开

你也许会问：都是累，都是不动，为什么非要分成三种？

因为解法不一样。

加量内卷，堵在形状变不了。再加量没有用，要换一条接得住油门的路。

错位内卷，堵在路裁不出。光鼓劲没有用，要把能走的路重新写出来。

内耗，堵在土改不了。光想通没有用，要让想要的样子在日子里落地，落成一个习惯、一个人、一次手上的接触。

要是把三种都叫成「内卷」，都开一个方子，就会出错。对着林舟喊「再努力一点」，是把第三个战场当成了第一个，他会更拧。对着老林说「想开点，换个思路」，是把第二个战场当成了第三个，他想得很开，就是路裁不出来。

这三种怎样挂挡，是第 39 到 41 章的事。这一章先把战场认清。

认战场还有一个用处：看懂身边的人。夫妻之间常常吵这样的架，一个说「你就是不够拼」，一个说「你根本不懂我在烦什么」。两个人说的，可能是两个不同的战场。一个看见的是加量内卷，一个陷在的是内耗。各说各的，越说越远。

◆ 九、战场打久了会怎样

再往深处走一步。

消耗战打久了，劲越耗越少。一个人不可能一直加班到深夜，一家店不可能一直囤货不卖，一个学生也不可能一直在心里拧下去。

你也许会想：那就一直打下去，总有一天会打赢吧？有时候会。一个学生熬过了高三，一个店主熬过了淡季，第三头终于动了。可是更多的时候，第三头不动，不是因为劲不够，是因为它没有地方可去。排名的位子是固定的那么多个，县城的装修需求就那么大，大厂的门在另一座城里。劲再多，也推不动一个没有出口的东西。

到了某一个点，事情会往两个方向走。

一个方向，是一直打下去，打到发动机烧坏。第 17 章说过，那是耗散，一个结局。另一个方向，是发动机自己把较劲收小。它不熄火，也不再打，只是退到路边，低低地转着。

还有一种车，两个方向都不肯走到底：烧得受不了就退，退一阵又被拉回去再打，在战场和路边之间来回摆。第 23 章专门讲它。

三个战场，各退成一种怠速：加量内卷退下来，是第一种怠速；错位内卷退下来，是第二种怠速；内耗退下来，是第三种怠速。

这一退，是怎么退的？中间经过了哪几步？这是下一章的事。

◆ 十、一个完整的例子：一家人的三张战场图

回到开头那一个周三。把三个人的晚上，各画成一张小图。

苏晴：路 ⇄ 土，形状不动。她送劲，部门的土吞劲，排名不动。

老林：形状 ⇄ 土，路不动。店的样子和县城的土对不上，新路裁不出来。

林舟：形状 ⇄ 路，土不动。想要的大厂和眼前的课表打架，日子里的土没有动。

这三张图里，有一样东西值得多看一眼：被堵的那一头，三个人都不一样。苏晴堵在形状，老林堵在路，林舟堵在土。被堵在哪一头，后来就退成哪一种怠速，那一头也就是将来挂挡时要先动的地方。

三张图摆在一起，你会发现一件事：三个人并不是「都太累」或者「都想不开」。他们是在三个不同的战场上，各打着一场消耗战。

苏晴那时还没有停下来，她还在加。老林那时也还没停，他还在进货、降价、延长营业时间。林舟那时也还没停，他还在每天上课，心里还在拧。

这三个战场，后来都退成了怠速。第 20 章看苏晴，第 21 章看老林，第 22 章看林舟。

◆ 十一、放回日子里

你自己此刻在打哪一场？

一个小办法，今晚就能试：想一件最近让你觉得「累又没用」的事。拿一张纸，写下三个字：形状、路、土。

然后圈出两个：这件事里，哪两头在顶？

剩下没被圈的那一个，就是不动的第三头。

写一句话描述它，比如：「我在公司的位置，三年没动」「我能走的路，一条也没裁出来」「我的日子，跟我想要的样子一点没贴上」。

也许你会发现，同一件事里，三个字你都想圈。那也不奇怪，很多战场是叠着打的。老林在第二个战场上打得最久，可是降价、延长营业那一阵子，他也在第一个战场上加过量。先圈打得最久、最累的那两头。

这一句写出来，你就知道自己在哪个战场。知道了战场，才不会拿错药。

带走的话

累和累不一样：看哪两头在顶、哪一头不动，才知道是加量内卷、错位内卷，还是内耗。

小　账

开门还是关门：三个战场都在关门，关的是第三头那扇门；两头顶得越久，门缝越窄。

转速表：空转。苏晴、老林、林舟此刻还没退到路边，指针都在高处，车速都是零。

想一想

你最近说过「再努力一点」「先看看」，还是「有什么用呢」？这句口头禅，对得上哪一个战场？

◆

19

第 19 章

从空转到怠速：五步

◆ 一、一辆车怎样慢慢停到路边

你见过这样的情形吗?

下雨天，一辆车陷在乡下的土路上。司机先是一脚油门踩到底，发动机吼着，轮子甩泥。没动。他再踩，踩得更狠，车屁股往旁边一歪，还是没动。

踩了十几分钟，发动机的温度表一格一格往上爬，排气管里冒出一股焦味，连路边看热闹的人都往后退了两步。

然后，你会听见声音变了。油门慢慢松开了，发动机的吼声落下来，落到一种低低的、匀匀的响。车没熄火。司机也没下车。车就停在泥里，发动机突突地转着。

过了半小时，它还在那里，过了一夜，它还在那里。

从吼叫到低响，中间有几分钟，声音是一点一点落下来的。那几分钟里发生了什么?

这一章，就是把那几分钟放慢了看。

◆ 二、老说法：一句「想开了」

平常人讲这几分钟，多半只用一句话：「他想开了。」

一个拼了几年的人，忽然不拼了，大家会说他看透了，想开了，认命了。好一点的说法是「放下了」，难听一点的说法是「泄气了」「没出息了」。

这几句话，有一个共同的样子：它们都把那几分钟，压成了一个人心里的一下。好像有一个开关，一个人某天早上醒来，「啪」地一按，就从拼命换成了躺下。

心理学里有一个更细的说法。第 3 章讲过塞利格曼的实验，大意是：狗在怎么跳都躲不开电击的笼子里待久了，后来换到能跳出去的笼子，它也不跳了。它趴在那里挨着（据 1960 年代末的实验报告〔待核〕）。这叫习得性无助。

这个说法比「想开了」细得多，它看见了中间有一个学会的过程。可是它学到的，只有一样东西：「没用」。它没告诉你，这个「没用」学进去以后，落在哪里，又怎样一步一步变成一种稳稳的过法。

先说这些说法哪里对。「想开了」说对了一件事：确实有什么东西变了，而且变在一个人看事情的样子上。「习得性无助」说对了另一件事：这个变化是被一次次的碰壁教出来的，不是天生的。

本书要把这几分钟，拆成五步。

◆ 三、先把五步摆在桌上

以第一种怠速为例，也就是第 18 章那个路与土较劲、形状不动的战场，从空转退到怠速，要走五步：

1. 张力积累（空转期）：劲往路上送，土全吞了；劲越耗越少，逼近烧坏。
2. 结算受阻：较劲本该推第三头变样，可第三头没有地方可去。
3. 回写改道（怠速的发生点）：回写不去改土，而是落进话里，沉出一条短链（「加了也白加」）和几颗词（「没意义」「算了」）。
4. 收油：这条短链把往路上送的劲收小；较劲小了，消耗小了，避开了烧坏。注意：是收小，不是收零——引擎还在微微转。

5. 互锁成稳态：算账接管，以省油为唯一的账；三条方程彼此锁住（路小→形状不动；形状不动→土退到维持；形状和土都不动→路固定成三步），低能的稳态自己稳住。

这五步，主语都不是「他」。是劲、土、第三头、回写、那条短链、算账。人一直在车上；车怎样退到路边，却是发动机里一步一步转出来的。

下面一步一步看。

◆ 四、第一步、第二步：劲被吞，账结不了

第一步，张力积累，也就是空转期。

劲一份一份往路上送。土一份一份吞掉。泥路上的车，每一脚油门都化成了甩出去的泥浆；一个加班的人，每一个深夜都化成了一页没人细看的周报。

吞得多了，劲就越来越少。油箱在往下走，发动机在发烫。这时候的转速表，指针在红区。

第二步，结算受阻。

第 16 章说过，形状是较劲结算的地方。正常的车，两头一顶，劲推着第三头变样，一笔账就结了。空转的车不一样，第三头没有地方可去：泥坑里的车，四个轮子都陷住了，往哪边也挪不动；一个部门里的排名，上面的位子就那么几个，早有人坐着。

账结不了，劲就一直悬在两头之间。

这两步里，有一件事常被看漏：劲不是一下子耗光的，是一点一点被吞掉的。所以在空转期的人，常常自己也说不清哪一天开始觉得累。他只记得早上起床越来越难，周一的会越来越长，周日晚上的心情越来越沉。

这两步，很多人都经历过，也都看得见。难的是第三步。

◆ 五、第三步：回写改道，这是发生点

第三步，是这一章最要紧的一步。

第 16 章末尾留了一句话：回写总要落在一个地方。正常的时候，它落在土里：变出来的样子回头改土、改路。

空转到了某一刻，回写还在，可它换了一个落脚的地方。它不去改土了，因为土改不动；它落进了话里。

落进话里，就沉出一条短链：「加了也白加。」

再沉出几颗词：「没意义」「算了」「不卷」。

这就是怠速的发生点。车从路上退到路边，不是从「松油门」那一刻开始的，是从回写改道那一刻开始的。

为什么说是「短链」？因为它只有一个台阶：从「加」直接跳到「白加」。一条长一点的理，会问：在哪里加白加，在哪里加不白加？加多少？换个地方加呢？这条短链不问。它把这一大片可能性，压成了一个台阶。

为什么说是「词」？因为「没意义」「算了」，已经连台阶都没有了。它们是一颗一颗的，拿来就能用，不用想。

第 1 章插过一面旗：「躺平」这颗词，是这几颗词里最大、最响的一颗。现在可以拔了。「没意义」「算了」只沉在一辆车里；「躺平」是千万辆车各自沉出的那几颗词，在网上撞到一起，凝成的一颗公共的词。它一出来，每一辆车的回写都多了一个现成的落脚处：不用自己沉，捡来就能用。所以它最大，也最响。

请注意，这条短链和这几颗词，并不是假的。在那片土上，加了确实白加。它们是一次真回写的结果，只是这一次回写，没有落在土里，落在了话里。

为什么偏偏落进话里？因为话最省。

改土是很贵的事：要去认识新的人，学新的本事，换一个地方，碰一碰从没碰过的东西。每一样都要劲，而这时候劲已经快耗光了。沉成一句话，几乎不花劲。一句「算了」，说出口只要半秒钟，却能把一整场打不赢的仗，暂时结一笔账。

第 13 章说过，怠速的时候，话只剩一颗颗的词，一串理只剩一条短链，没有网。在这里你看见了它是怎么来的：那几颗词，正是回写在劲快耗光时，找到的最便宜的落脚处。

◆ 六、第四步：收油，收小不是收零

回写一改道，第四步就跟着来了：收油。

那条短链，有一股很实在的劲：它把往路上送的劲收小。下一回，劲还没送出去，「加了也白加」就先跳出来，把它挡了一半。

劲送得少了，较劲也就轻了。较劲轻了，消耗就小了。发动机的温度往下走，烧坏的危险避开了。

到这里，要钉住一句话：

收油是收小，不是收零。引擎还在微微转。

这一句，是整件事的分水岭。

收零，是熄火：劲一点都不送，三环全停。收小，是怠速：劲还在送，只是送到最少；较劲还在，推动还在，回写还在，每一环的幅度都压到了最低。

一个退到路边的人，每天还是去上班的，事情也做完了；一家退到路边的店，每天还是开门的，账也是记的。他们没有熄火。只是油门那只脚，抬到了刚刚能让发动机不灭的那个位置。

还要还收油一笔公道：这一步是救命的。空转再往下打，就是第 17 章说的烧坏。收油把发动机从红区拉了回来，让它活下去。一个在加班里熬到失眠、胃疼的人，劲往回收的那几个月，身体常常是先松下来的。第 44 章会专门讲怠速的这份正价值。

把收小看成收零，会犯两种错。一种是旁人的错：以为这个人「废了」「完了」，于是骂他、劝他，像对着一辆熄了火的车喊「快开」。另一种是自己的错：以为自己「已经不行了」，再也打不着了。两种都看漏了，发动机还在转。

◆ 七、第五步：互锁，稳住

收了油，还不算完。第五步，是这个低转速自己稳住。

先是算账接管。往路上送劲这件事，以前有好几本账：长本事的账，挣钱的账，被看见的账，开心的账。到了这一步，只剩一本账：省油。哪件事费劲少，就做哪件；哪件事要多花一分力，就先放下。

然后是三头互相锁住。

路小了，形状就不动。劲送得少，推不动第三头，样子一天和一天一样。

形状不动，土就退到维持。样子一直不变，日子里那片土也就不再长新东西：不认识新的人，不碰新的事，脑子里不进新的理。土只够把今天维持成昨天。

形状和土都不动，路就固定成三步。第 12 章讲过：六步只剩做、回、再来。不猜，不看，不改，因为没什么可猜的，也没什么可改的。

三条一锁，每一头的不动，都托着另一头的不动。这个低能的稳态，就自己稳住了，不用谁去撑它。

第 24 章会专门讲，这种稳为什么这么稳。

◆ 八、五步不是一条直线

这五步写在纸上，是一、二、三、四、五。放在日子里，它们常常是缠在一起的。

第三步和第四步，往往来回好几趟。一句「加了也白加」第一次冒出来，油门松了一点；过了两个月，碰上一个新项目，脚又踩下去了；又白加了一回，那句话就沉得更深一点，油门又松一点。短链是一回一回沉出来的，不是一夜之间。

也有的车，在第三步就被拉了回去。一句牢骚刚冒头，换了一个领导，换了一个部门，第三头忽然有地方可去了，回写重新落回土里，车又挂上了挡。这种车，没有走到怠速。

还有的车，第五步还没锁牢，就又被拉回空转，空转一阵，又退下来。来来回回，就成了第 23 章要讲的那种车。

所以五步说的，是一辆车稳稳退到路边、停住的那一条路。它是怠速最常见的来路，不是唯一的时间表。

还要说一句：第二种、第三种怠速，也走这五步，只是每一步的内容换了。较劲的两头不同，被堵的那一头不同，回写改道落到的地方也不同。第 20、21、22 章一种一种写。

◆ 九、一个完整的例子：一个跑业务的人

拿一个人走一遍。他不是书里的陪读人物，你身边大概就有这样的人。

他二十八岁，在一家卖办公设备的公司跑业务。头两年，他每天多跑三家客户，晚上还在微信上跟人聊。

第一步，张力积累。他往路上送劲，土却在吞：这几年大家都在压预算，客户的采购单一年比一年少，同行一个比一个能压价。他多跑的那三家，大多是白跑。

第二步，结算受阻。业绩榜就那么几行，前面几个老业务员手里攥着大客户。他的名字，两年都在第七、第八。

第三步，回写改道。有一天晚上，他在出租屋里算完一个月的提成，对着天花板说了一句：「跑多跑少一个样。」这句话第一次说出来的时候，只是一句牢骚。后来，他说得越来越顺。再后来，他不用说了，它就在那里。

第四步，收油。他不再每天多跑三家，只跑公司规定的那几家。晚上不在微信上聊了。可是他每天照样出门，照样把单子报上去，碰上老客户主动来找，也照样谈得很好。劲收小了，没有收零。

第五步，互锁。他开始算一笔账：哪个客户离得近，哪个客户事少，就多跑哪个。业绩不升不降，样子一直不变；他也不再去认识新的客户，也不去学新的产品；每天的路，就是出门、跑那几家、回来。

一年之后，同事说他「躺平了」。他自己也这么说。

可是回头看这一年，你会发现「躺平」这两个字，是最后才到的。先到的是被客户吞掉的那些下午，然后是业绩榜上那个两年没挪过的名字，然后是出租屋里那一句牢骚，然后是每天少跑的那三家，最后才是一颗现成的词，把这一整年的事接住、盖上。

五步走完，用了差不多一年。哪一步都不是「他决定」的。

◆ 十、放回日子里

你身上有没有一条短链?

一个小办法，今晚就能试：想一件你以前很用力、后来不太用力了的事。把那件事里你最常说的一句话写下来，比如「加了也白加」「做了也没人看」「说了也不听」「学了也用不上」。

然后看看这句话是几级台阶。

如果它只有一级，从「做」直接跳到「白做」，那它就是一条短链。在它下面，补一个问题：「在哪里做，就不白做？」

不用回答。只要把这个问题写在短链下面，那条链就长了一节。

你也可以换一个问法：「上一回不白做，是在什么时候、什么地方？」很多人想了一会儿，能想起一件很小的事。那件小事所在的地方，就是那片还没被吞掉的土。

这一节很小，可它是回写重新改道的第一道缝。第五编要讲的挂挡，都要从这样的缝里开始。

带走的话

车退到路边，不是从松油门开始的，是从回写不改土、只沉成一句话的那一刻开始的。

小　账

开门还是关门：回写改道那一步关上了改土的门；可是收油只收小不收零，门还虚掩着。

转速表：从空转落到怠速。五步走完，指针停在最低一格附近，没有归零。

想一想

你最常说的那句「加了也白加」，第一次说出来是哪一天？它现在还是一句牢骚，还是已经不用说出口了？

◆

20

第 20 章

第一种怠速：油门踩死之后

◆ 一、第五年的那个绩效面谈

那是苏晴进公司的第五年，十二月底的一个下午。

会议室很小，一张白桌子，两把椅子。主管把一张表推到她面前，上面是她这一年的绩效：B。和去年一样，和前年一样。

主管说了很多好话。说她靠谱，说她的方案扎实，说团队离不开她。最后说，大意是：今年名额紧，明年再看看。

苏晴点头，说好的，谢谢。

她回到工位上，把那份改到第七版的年度复盘文档打开，看了一会儿，又关上了。那一晚，她七点就走了。地铁上，她没有像往常一样打开工作群，她点开了一部追了半年没看完的剧。

那天晚上之后，她并没有马上变。第二天她照样九点到，照样把事做完。到了转过年的春天，同事们才发现，她六点就下班了。

你身边一定有这样的人。拼了好几年，某一年忽然收了。旁人说「她躺平了」，她自己有时候也这么说。

这一章，看这一种怠速是怎样发生的。

◆ 二、这一型的样子，在哪里都见过

这一种怠速，名字最多。

美国人在 2022 年前后，给它起了一个名字，叫「安静辞职」（quiet quitting）：人没走，只做合同上写着的那些事，不再多给一分〔待核〕。

日本人很早就在讲「低欲望」，大前研一写过一本《低欲望社会》，说的是一代年轻人不买房、不买车、不怎么想往上走。中国的网上，有人说「只拿工资，不谈理想」，有人说「工作是工作，生活是生活」。

这些说法各有各的土，不能捏成一回事。第 34、35 章会一个一个对。

不过它们有一个相同的样子：先拼过，后来收了。收的方式也很像：人还在岗位上，事情也做，只是不再往上送那份多出来的劲。

还有一点也像：这一型的人，多半说不出一句激烈的话。他不骂公司，也不骂自己。问他，他会说「没什么，就是不想那么拼了」。

本书管这一型叫第一种怠速，S 型。它的签名是：卷不动了就收。

◆ 三、较劲的两头：路和土

按第 18 章的三张战场图，这一型是从第一个战场退下来的：加量内卷。

较劲的两头，是路和土。

路，是她一天一天往前送的劲：每一次加班，每一版方案，每一次在周会上多讲五分钟。土，是她所在的那片地：那个部门，那套绩效规则，那一群同样在加班的同事，那几个固定的名额。

被堵的第三头，是形状：她在部门里的那个位置，那一格 B。

车的说法，是油门踩死之后。

请注意，这一型的较劲，开头往往是很健康的。路和土顶一顶，第三头动一动，正是挂挡前进的样子。苏晴第一年就是这样：她多送一份劲，土给她回一份东西，她就长一点。

出问题的，是土变了。部门里的人越来越多，名额却没变；每个人都在加，加出来的那一截被所有人平分掉了。土吞劲的胃口，一年比一年大。

到了第三年、第四年，她送一份劲，土吞一份；她送两份，土吞两份。第19章的第一步、第二步，在她身上整整走了三年。

◆ 四、回写改道到路本身

第三步，是回写改道。

第19章说过，回写不去改土，而是落进话里，沉出一条短链。第一种怠速有一个特点：这条短链，说的正是路本身。

「加了也白加。」

它说的不是「这个部门不行」，那是在说土；也不是「我不行」，那是在说形状。它说的是「加」这件事，也就是往路上送劲这件事，没有用。

所以本书说，第一种怠速，回写改道到了路本身。

这一点很要紧。回写落在哪一头，就会收哪一头的东西。落在路本身，收掉的就是往路上送的劲。

这就是第四步：收油。

苏晴第五年十二月那个晚上，七点走的那一次，还不算收油。那只是一回。真正的收油，是转过年的春天开始的：那句「加了也白加」沉稳了，每一回想多留一会儿的时候，它都先跳出来。劲送得少了，较劲就轻了。

她没有熄火。她还在上班，事情做得也不差。收小，不是收零。

这一型消解较劲的办法，就是这两个字：收油。

你也许会问：为什么不换一条路？土吞劲，就换一片不吞劲的土，不就好了？

问题在于，回写改道到了路本身。那句话说的是「加了也白加」，不是「在这里加白加」。它没有给换路留一个口子。在这句话底下，换一家公司也是加，换一个行当也是加，加了都白加。所以这一型的人，常常也不跳槽。不是不能跳，是那条短链把「跳」也一起收掉了。

这就是第一种怠速最隐蔽的地方：它收的看上去只是劲，其实连带着把另找一条路的念头也收了。

◆ 五、最先熄的，是幸福律

第 12 章讲过三律：特征律管目标从哪来，自由律管路从哪来，幸福律管劲从哪来。

第一种怠速，最先熄的是幸福律。

为什么是它？因为这一型被堵的，正是「劲」这一环。幸福律说的「幸福」，不是吃喝玩乐的那种舒服，是劲有出口、送出去能变成东西的那种满足。一个人做完一件事，看见它成了，心里那一下踏实和高兴，就是幸福律在转。它是劲的来源：今天的劲有了回报，明天才愿意再送。

苏晴头一年，幸福律转得很旺。每做完一个活动，看着数据一点点涨起来，她晚上回家都还在想下一个活动怎么做。

到了第四年、第五年，劲送出去，变不成东西。那一下踏实，越来越少来。幸福律一熄，劲就没了来源。

目标还在：她还知道自己要把工作做好，还想着那档播客。路也还在：她知道怎么写方案，知道怎样把一个活动做起来。熄掉的是劲那一头。

这就是第一种怠速的样子：知道往哪走，也知道怎么走，就是没劲往那儿送。

所以这一型的人，常常让旁人看不懂。问他想要什么，他答得出来；问他该怎么做，他也说得头头是道。就是不动。旁人以为他「想不通」，其实他想得很通，通的是理，熄的是劲。

◆ 六、最先失的，是推一把的劲

再看守住的劲、推一把的劲、被吸过去的劲这三样。第 11 章讲过，它们是真、善、美。

第一种怠速，最先失的是推一把的劲：善。

推一把的劲，是把事情往前推一步的那股力。看见一个可以改的地方，就想去改；看见一个同事卡住了，就想去帮一把；看见一个新机会，就想去试一试。

苏晴前三年，这股劲很足。部门里有人的活动方案卡住了，她会主动凑过去看；后台有一个流程很别扭，她会写一份建议发给技术。

第五年以后，这股劲先没了。她看见别扭的流程，心里会动一下，然后那句「说了也白说」先跳出来。她看见同事卡住，会等对方开口再说。

守住的劲还在。她做的事，还是靠得住的，该交的东西从来不拖。被吸过去的劲，也还剩一点：那档播客的想法，偶尔还会在深夜冒出来。最先熄的，是中间那一股：推一把。

请记住这一型的四个读数：较劲在路与土，回写改道到路本身，最先熄幸福律，最先失推一把的劲。第 22 章末尾会把它们和另外两型排成一张表。

◆ 七、一个完整的例子：苏晴五年，五步走完

把苏晴的前五年和第六年，按第 19 章的五步，从头走一遍。

第一步，张力积累。进公司第二年起，部门的人扩了两倍，绩效名额没动。大家开始比加班。她送的劲越来越多，土吞的也越来越多。她连着两年的春节，都在家里抱着电脑。

第二步，结算受阻。她的位置，那一格 B，三年没动。上面几个位子，早有人坐着；部门的盘子没大，第三头没有地方可去。

第三步，回写改道。第五年那个绩效面谈之后，一句话沉了下来：「加了也白加。」后来又沉出几颗词：「没意义」「就这样吧」。这几句话不是那一天才有的，前两年就冒过头，那一天才沉稳。

第四步，收油。转过年的春天，她六点下班。周报从三页缩成一页，周会上不再多讲五分钟。可是该做的都做完，交的东西不出错。收小，没有收零。

第五步，互锁。她开始算一笔省油的账：这件事要不要我多做？做了有没有用？没用就不做。路小了，她的位置就一直是那一格 B；位置不动，她在公司里也就不再去认识新的人，不再学新的工具，土退到了维持；形状和土都不动，她每天的路就固定成了三步：到公司，把事做完，下班。

第六年、第七年，她就停在这里。

这里要说一句公道话：这五步，哪一步都不是她偷懒，也不是她「看透了」。是那片土把劲吞了三年，结算一直结不了，回写才改道去了话里。换一个部门、换一片土，同一个苏晴，也许还在挂挡前进。

◆ 八、先还这一型一笔公道

说它是一种病之前，先说它哪里对。

第一，它看得准。「加了也白加」在那片土上，是一句实话。苏晴第三年到第五年的加班，确实没有换来那一格的变化。一个能从三年的数字里看出这件事的人，眼睛并不糊涂。

第二，它救了发动机。第 19 章说过，收油是救命的。苏晴第四年那个冬天，连着几周睡不好，胃时常发紧。第六年春天起六点下班，这些毛病慢慢少了。要是她一直踩下去，车多半会烧坏。

第三，它保住了还剩的劲。收油之后，劲没有被全部耗光。那档播客的想法，还有地方存着。

它停下的地方，是把「在这片土上加了白加」，收成了「加了也白加」。前一句有一个地方，后一句没有地方。少了「在这片土上」这几个字，换一片土的那条路，也一起被收掉了。

◆ 九、它身上叠着的另一辆

还要补一笔：苏晴不只是这一型。

她心里那档讲本地老手艺的播客，录过两期，没再录。这件事走的是另一条路：想要的样子和每天的路在打架，最后想要的样子被降了下来。那是第三种怠速，第 22 章讲它的来路。

两型叠在一个人身上，常常是互相托着的。工作上的劲收了，下班后本来有了时间做播客；可是幸福律已经熄了一半，劲没有来源，播客也就推不动。反过来，播客一直没录，工作之外也没有一个地方能让劲变成东西，工作上那句「加了也白加」就沉得更稳。

第 41 章讲她的播客怎么挂挡。这里先记下：读她的转速表，主型是第一种，叠着第三种。

◆ 十、它为什么常被看错

这一型最常被看错成两样东西。

第一种看错，是看成「累了，休息一下就好」。家人会说：你去旅个游，放个假，回来就好了。第 15 章说过，休息的引擎知道下一站在哪里；这一型的引擎不知道。放完假回来，那句「加了也白加」还在原地等着。

第二种看错，是看成「没上进心」。主管会说：你还年轻，要有冲劲。这一型的人，劲并没有凭空没掉，是被吞掉了，后来又被一句话收住了。对着她喊「冲」，等于对着一辆在泥里打了三年滑的车喊「踩油门」。她踩过的，比谁都狠。

两种看错，都是只看见车没动，没看见它怎样退下来的。

还有第三种看错，来自这一型自己。苏晴有时会对朋友说：「我就是没那么上进的人。」这句话把五年的来路，收成了一颗粒子。第 7 章拆过这颗粒子：「我就这样」不是坐在驾驶座上的人，是发动机低转速时显出来的样子。她并不是「没那么上进的人」，她是在一片吞劲的土上空转了三年、又收了油的那台发动机。

这一句改过来，事情就从「我是什么人」，回到了「这台车是怎么退下来的」。前一句没处下手，后一句处处可以下手。

◆ 十一、放回日子里

你身边，或你自己，有没有一件事走过这五步？

一个小办法，明天就能试：在这件事里，找一个最小的地方，看看劲送出去之后，能不能马上看见它变成了什么。

比如苏晴，她可以不去想排名，找一件一周之内就能看见结果的小事。把一个别扭的后台流程写成一页说明，发给新来的同事，看看下周有几个人用上了。

做完了，晚上回家，在本子上记一行：这一周，我送出去的哪一份劲，变成了什么。哪怕只有一行，哪怕只是「小王用上了那页说明」。

这件事的意思，不是让她重新踩油门。是给幸福律找一个小小的出口：劲送出去，看得见它变成了一样东西。

只是要记住，这还在原来那片土上。第一种怠速真正的挂挡，要换一条接得住油门的路，那是第 39 章的事。

带 走 的 话

油门踩死三年，土全吞了，回写就落进一句「加了也白加」；收的是往路上送的劲，不是这个人。

小　账

开门还是关门：回写改道到路本身，关上了送劲的门；守住的劲还在，那档播客的念头还在，门没有锁死。

转速表：苏晴前五年空转，第六年起怠速；第一种，S 型，指针在最低一格。

想 一 想

你上一次觉得「劲送出去变成了东西」，是在什么时候？那一回的土，和现在这片土，差在哪里？

◆

21

第 21 章

第二种怠速：挂不上挡

◆ 一、挡把摸了三回

晚上八点半，五金店里没有客人。

老林坐在柜台后面，手里拿着一张宣传单。是前几天一个跑业务的小伙子留下的，上面印着一款智能门锁，进价、零售价、返点，写得清清楚楚。

他看了一会儿，把单子折了两折，压在计算器底下。

这是这个月第三回了。第一回，是一个做全屋定制的老熟人来问他，要不要合伙在新区开个展厅。第二回，是林舟在饭桌上说，爸，你可以在网上开个店，卖点水暖件。第三回，就是这张宣传单。

三回，他都说了同一句话：「先看看。」

他没有不同意，也没有同意。挡把摸了三回，一回也没推进去。

你身边一定有这样的长辈，或者这样的老板。不是不想变，是每一条路摆到面前，都差一点什么。

这一章，看这一种怠速是怎样发生的。

◆ 二、「观望」这个词

这一种怠速，有一个最常用的名字：观望。

做生意的人说观望，是先不进货、不扩店、不换做法，等等看。买房的人说观望，是先不出手，看看再说。找工作的人说观望，是投了一圈简历，回家「再想想」。

观望这个词，本来不带贬义。它说的是一种谨慎：路看不清的时候，先别急着走。很多老话都在夸这种谨慎，「三思而后行」，「摸着石头过河」。

观望却有长有短。观望三天，是在看路；观望三年，就不一样了。三年里，眼前的路一条一条摆过来，又一条一条撤回去，车一直没有挂上挡。

本书管这一种叫第二种怠速，D 型。它的签名是：观望，连「做」都少。

请注意「连做都少」这几个字。第一种怠速的人，事情还是照做的，只是不多送劲。第二种怠速的人，连日常的「做」都在缩：老林的店照开，可是不进新货了，货架上空了的地方也没补上；跟老客的电话越打越少；进货的单子，一张比一张薄。

◆ 三、较劲的两头：形状和土

按第 18 章的战场图，这一型是从第二个战场退下来的：错位内卷。

较劲的两头，是形状和土。

形状，是老林那家店长成的样子。两层的门面，满墙的水暖电料，十几年的老客。还有他练了二十多年的那一套：怎样跟装修队的工头打交道，怎样一眼看出一根水管的好坏，怎样赊账、怎样收账。

土，是这几年的县城。新盘少了，装修的人少了。年轻人买东西先打开手机，在网上比了价才出门。隔壁街开了一家明亮的店，卖智能锁和全屋家居，店员穿着统一的衣服。

店的样子和这片土，对不上了。

被堵的第三头，是路。照理说，形状和土一顶，就该裁出一条新路来。路却裁不出：每一条候选的路，都和他这家店的样子差着一截。

车的说法是：挂不上挡。挡位和路面对不上，挡把推不进去。

◆ 四、先说他那一阵子的油门

讲第二种之前，要先补一笔。

老林并不是一开始就挂不上挡的。他也踩过油门，踩得很猛。

前些年，生意还过得去，他咬咬牙扩了一次店，又囤了一批货，想着「货全了，人就来了」。没过两年，生意掉了下来，那批货压在了仓库里。

生意往下掉的那两年，他先是降价。水管接头便宜两毛，开关便宜五毛。然后是延长营业：早上提前一小时开门，晚上推迟一小时关门。

这一阵子，是第一个战场：路与土较劲。劲往路上送，土全吞了。降价，同行跟着降；延时，晚上也没人来。

所以本书说，老林的主型是第二种怠速，叠着第一种。降价、延时营业一阵子都没用，那是第一种留下的底子。

那一阵子过去以后，他的较劲换了战场。他不再去想「怎样多卖一点」，开始想「这家店还能不能这样开下去」。这时候顶住的，就不是路和土了，是店的样子和这片土。

◆ 五、回写改道到能走的路

第三步，回写改道。

第一种怠速，回写改道到路本身，沉出的是「加了也白加」。第二种不一样。它改道到的，是能走的路，也就是摆在眼前的那几条候选的路。

回写落在这些候选的路上，沉出来的话，是一句一句的「不行」：

「智能锁？不熟，砸手里怎么办。」

「网店？我又不会弄那个。」

「合伙开展厅？人心隔肚皮。」

「关了店？那这些老客怎么办，这块招牌怎么办。」

每一条路，都配上了一句话；每一句话，都只有一级台阶，从「这条路」直接跳到「走不通」。

请注意，这和第一种的短链不一样。「加了也白加」只有一句，盖住的是所有的路；「不行」有好多句，一句盖一条。前一种是一张大被子，后一种是一张一张的小纸条。小纸条贴多了，路也就全被盖住了。

这样一句一句沉下去，候选的路就一条一条被划掉了。到最后，剩下的只有一条：照现在这样，先看看。

◆ 六、收掉的是接触，用的是隔开

第四步，是收。

第一种怠速收的是油门，往路上送的劲。第二种收的，是形状与土的接触。

这是什么意思？

形状和土较劲，是因为两头碰在一起，碰出了不对付。老林的店，天天碰着这片新的土：隔壁街的新店，手机上的比价，来了又走的年轻客人。每碰一下，那种「对不上」就疼一下。

收掉接触，就是少碰。

他不再去隔壁街看那家新店了。年轻客人进来问一句「有没有某某牌的智能锁」，他说「没有」，也不问是哪个牌子。林舟在饭桌上讲网上的事，他听一半就去看电视。跑业务的小伙子来，他接过单子，压在计算器底下。

两头不碰了，较劲也就轻了。这一型消解较劲的办法，就是这两个字：隔开。

你也许见过一个更日常的样子。家里的老人不肯用手机支付，你教他，他说「我学不会」；你再教，他说「现金不是挺好吗」。慢慢地，他去的店越来越少，只去那几家收现金的。他和这片新土之间，隔开了一层。那几家店，是他还剩的接触。

请注意，隔开也是收小，不是收零。老林没有关店。他每天还开门，还卖货，还记账，还跟几个老客来往。他和这片土，还有接触，只是接触压到了最少：只碰那些不疼的地方。

◆ 七、最先熄的，是自由律

第二种怠速，最先熄的是自由律。

第 12 章讲过，自由律管的是路从哪来。这里的自由，不是在现成的几个选项里挑一个，是在两头顶住的时候，裁出一条原本没有的路。

老林二十多年前开店的时候，自由律转得很旺。第 16 章说过那几年：街上开始盖楼，他就腾出半面墙进水暖件；工头要送货，他就买了一辆三轮车；镇上有人网购，他就在柜台边上代收快递。每一回较劲，他都裁出了一条新路，没有人教他。

这几年，自由律熄了。路不再从较劲里裁出来，只从现成的几条里挑；挑来挑去，每一条都被一句「不行」划掉。

目标还在：他想让这家店开下去，想给林舟留点东西。劲也还在：那一阵子降价、延时，说明他的劲一点也不少。熄掉的是中间那一环：路。

这就是第二种怠速的样子：知道要什么，也还有劲，就是没有一条路走得出去。

◆ 八、最先失的，是被吸过去的劲

第 11 章讲过三股劲：守住的劲、推一把的劲、被吸过去的劲。

第二种怠速，最先失的是被吸过去的劲：美。

被吸过去的劲，是看见一个新东西，心里一亮，想凑过去看看的那种力。它不靠道理推，是被吸着走的。

老林年轻时，这股劲很足。他第一次在省城的建材市场看到一种新式的水龙头，站在柜台前看了半个小时，回来就进了一批。林舟小时候记得，他爸每回从省城回来，包里总有一两样「新鲜玩意儿」。

这几年，这股劲先没了。隔壁那家新店，他没进去看过一回。智能锁的宣传单，他折起来压着。不是看不起，是不被吸了：新东西在他眼里，先是一样风险，然后才是一样东西。

守住的劲还在：他守着老客，守着招牌，守着二十多年的规矩。推一把的劲也还剩一点：有老客家里水管坏了，打电话来，他还会骑着三轮车去帮忙。最先熄的，是被吸过去的那一股。

◆ 九、先还「先看看」一笔公道

说它挂不上挡之前，先说它哪里对。

第一，那几句「不行」，每一句都有几分道理。智能锁他确实不熟，县城里卖砸了的店也确实有；合伙确实会闹翻；网店确实要从头学。一个做了二十多年生意的人，见过的坑比谁都多。他的谨慎，是这些坑一个一个教出来的。

第二，隔开护住了他。前面那一阵子降价、延时，已经让他的劲耗得差不多了。再去硬碰每一条新路，碰一条疼一回，这台发动机未必扛得住。少碰几回，是在保住还剩的那点劲。

第三，店还在。有一些老客，十几年都在他这里拿货。这片土虽然小了，却是真的。

它停下的地方，是把每一条路的「这条路有难处」，都收成了「这条路走不通」。有难处的路，可以拆成几步，先走一步看看；走不通的路，连第一步也不必迈。一句一句「不行」，就这样把路裁成了零。

◆ 十、不只在县城的五金店

这一型，也不只在做生意的人身上。

一个三十八岁的工程师，在一家老国企干了十五年。单位效益一年不如一年，他心里清楚，这里不是久留之地。外面的路，他也看过：去民营企业，怕节奏跟不上；考个证转行，怕年纪大了；跟同学出去创业，怕家里经不起。每一条路，都配了一句「不行」。他每天照常上班，下班照常回家，对家人说：「再看看。」

林舟毕业那一季，也会走到这一型。投了几十份简历，对口的少，不对口的「放不下」，回家观望。他和他爸，一个二十二岁，一个五十四岁，在同一张饭桌上，停在了同一种怠速里。那是第 26 章的事。

三个人，三片土，一样的签名：观望，连「做」都少。

◆ 十一、一个完整的例子：老林，五步走完

把老林的这几年，按第 19 章的五步走一遍。

第一步，张力积累。扩店囤货之后生意掉了下来，降价、延时也没把它拉回来。店的样子和这片新土，越来越对不上。每一次有年轻人进店问一样他没有的东西，就是一回较劲。

第二步，结算受阻。较劲本该推出一条新路，能走的路却裁不出来。每一条候选的路，都要他把店的样子拆掉一半，而那一半，是他二十多年的全部本事。

第三步，回写改道。回写落到了候选的路上，每条路沉出一句「不行」。最后只剩一句：「先看看。」

第四步，收。他收的是接触：不去隔壁看，不问年轻客人要什么，宣传单压在计算器底下。两头隔开了，较劲轻了。可是店还开着，账还记着，收小，不是收零。

第五步，互锁。算账接管，只算一笔：不亏就行。路小了，店的样子就不动，货架上还是那些货；样子不动，他和这片土的接触就越来越少，土退到了只剩几个老客；形状和土都不动，他每天的路就固定成三步：开门，坐着，关门。

到这里，还沉出了一颗粒子。第 7 章那个晚上，老林对林舟说：「我这个人就这样，求稳。」这句话不是五步的起点，是五步走完以后显出来的样子。一家店的样子，二十多年的本事，慢慢捏成了一颗「我是开五金店的」「我求稳」。每一条新路，都要先过这颗粒子这一关：这条路，像不像一个求稳的五金店老板该走的？不像，就划掉。

所以这一型的「隔开」，最后隔开的不只是店和土，还有他和别的样子的自己。第 40 章说，第二种怠速要挂挡，先要拆掉身份那颗粒子，就是从这里来的。

他的车停在路边，挡把摸了几回，没挂上去。

◆ 十二、放回日子里

你身边有没有一个说「先看看」的人？或者，你自己此刻正在说？

一个小办法，这个周末就能试：把摆在你面前的几条路，一条一条写在纸上。每条后面，写下你脑子里那句「不行」。

然后挑其中一条，不去走它，只去碰它一下。去隔壁那家店里转十分钟；给那个跑业务的小伙子打个电话，问一句返点；在网上搜一搜，开网店第一步要做什么。

碰一下，不是决定走。只是把隔开的那一层，揭开一个角。

老林那张宣传单还压在计算器底下。他要是哪天把它抽出来，再看一遍，那也算碰了一下。第二种怠速怎样挂上挡，第 40 章细讲。

带 走 的 话

观望三天是在看路，观望三年是挂不上挡：每条路都配了一句「不行」，形状和土就隔开了。

小　账

开门还是关门：回写把候选的路一条条划掉，隔开了店和这片土；可是店门每天还开，接触还剩几处。

转速表：老林是第二种怠速，D 型，叠着第一种；指针在最低一格，挡把摸过，没挂上。

想 一 想

你面前有没有一条路，你已经摸过三回？每一回挡住你的那句「不行」，是同一句吗？

◆

22

第 22 章

第三种怠速：方向盘和油门打架

◆ 一、开学那天写下的一行字

林舟大一开学那天，在新买的笔记本第一页，写了一行字：

「四年后，进大厂。」

那是九月初，省城还很热。宿舍里四个人，各自铺床、挂蚊帐、插上台灯。他写完那一行，把本子合上，放在书架最显眼的地方。

他学的是材料专业。报志愿的时候，他也没太想清楚，分数够，听说就业面广，就填了。「大厂」是他从短视频里认识的：宽敞的工位，免费的零食，年轻人坐在玻璃房里开会，工资条上的数字很好看。

第一个学期，课表是这样的：高等数学，大学物理，无机化学，工程制图，思想政治，体育。第二个学期多了一门「材料科学基础」，讲晶体、缺陷、相图。

他坐在教室里，听老师讲面心立方和体心立方，脑子里想的是：这跟大厂有什么关系？

到了大二下学期，那个本子还在书架上，第一页那一行字还在。只是他很久没翻开了。有一回室友问他以后想干什么，他想了想，说：

「能毕业就行。」

你也许会觉得，这不过是一个年轻人「成熟了」。这一章要看的，正是这份「成熟」是怎样发生的。

◆ 二、理想和日子打架，很老的事

想要的样子和每天的路对不上，这件事很老。

唐代的李白，一心想「申管晏之谈，谋帝王之术」，做一番大事（《代寿山答孟少府移文书》，大意）〔待核〕。可是他每天的路，是写诗、喝酒、游历、在长安待诏翰林。想要的样子和走的路，一辈子没有对上。他没有怠速，他把这股拧巴写成了诗：「大道如青天，我独不得出。」（《行路难》其二）

不是每一个人都能把拧巴写成诗。你我多半不能。

今天，这件事有了很多新说法。「理想很丰满，现实很骨感」，是一种。「上岸」之前的那些年，是一种。还有一种更常见的，是一句很轻的话：「活着就行。」

你大概也说过这句话。它很轻，却是一个大落差。从「进大厂」到「能毕业就行」，从「做一档自己的节目」到「活着就行」，中间降了好几层。

本书管这一种叫第三种怠速，E 型。它的签名是：理想降成「活着就行」。

◆ 三、较劲的两头：形状和路

按第 18 章的战场图，这一型是从第三个战场退下来的：内耗。

较劲的两头，是形状和路。

形状，是想要的那个样子：「四年后，进大厂」。路，是每天走的路：材料专业的课表，一周三次的实验课，一次一次的作业和期中考试。

想要的样子往一边拉，每天的路往另一边走。方向盘想往左打，油门在往前踩。车在原地扭。

被堵的第三头，是土：他日子里那片缠在一起的地。手上碰的东西，身边的人，每天的习惯。

照理说，形状和路一顶，劲就该去推土。去认识一个在大厂上班的学长，去试一门编程课，去学院里问一问：材料这一行进大厂的人，都走的是哪条路？土一动，想要的样子和每天的路，就有可能在新的土里接上。

可是土改不了。他身边的人，是同一个宿舍的三个同学，一个打游戏，一个谈恋爱，一个准备考研。他手上碰的东西，是课本、实验报告、手机。他的习惯，是上课、吃饭、刷视频、睡觉。没有一样东西，在往「大厂」那一边接。

车的说法是：方向盘和油门打架。

◆ 四、回写改道到想要的形状

第三步，回写改道。

第一种怠速，回写落到路本身；第二种，落到能走的路。第三种，回写落到了想要的那个形状上。

两头打架，土又改不了，打架的劲总得有个去处。它没有去改每天的路，课表是改不了的；也没有去改土，土改不动。它去改了那个最好改的东西：想要的样子。

「大厂」这个样子，被一点一点改小。

大一下学期，它变成了「找个好点的工作」。大二上学期，变成了「找个工作」。大二下学期，变成了「能毕业就行」。

每改小一次，就沉出一句话。「大厂哪有那么好进。」「想那么多干嘛。」「活着就行。」

这就是回写改道到想要的形状。想要的样子一降，和每天的路就不打架了：能毕业就行，那每天上课、写报告、考试，正好就是这条路。两头对上了。

只是它们对上的方式，不是路往上接住了形状，是形状降下来迁就了路。

◆ 五、收掉的是想要的那个形状，用的是降格

第四步，是收。

第一种收油门，第二种收接触。第三种收的，是想要的那个形状。

不是全收。林舟没有说「我什么都不想要」。他还想毕业，还想有份工作，偶尔刷到大厂的视频，心里还会动一下。他收掉的，是想要的样子里那些高出日子的部分。

这一型消解较劲的办法，就是这两个字：降格。

把想要的东西降一格，较劲就轻一格。降到和每天的路一样高，较劲就几乎没了。

请注意，降格也是收小，不是收零。一个说「活着就行」的人，仍然想要活着，想要活得过得去。想要的那个形状还在，只是被压到了最低的那一层：持存。第 12 章说过，怠速时三律都停在维持级，目标就是持存。

降格还有一个特点，最不容易被看见：它是安静的。第一种怠速收油门，旁人看得见，六点下班；第二种隔开，旁人也看得见，不进新货。第三种降格，发生在想要的样子里，外人看不见。林舟大二那一年，课照上，考试也都过了，家里人只觉得他「懂事了，不好高骛远了」。

◆ 六、最先熄的，是特征律

第三种怠速，最先熄的是特征律。

第 12 章讲过，特征律管的是目标从哪来。一个目标，不是凭空定下的，是从一次次的对比、碰撞里长出来的。你看见了一个东西和另一个东西不一样，觉得这个不一样值得去追，目标就冒出来了。

林舟开学那天写下的「大厂」，就是这样冒出来的。短视频里的玻璃房和他老家县城那条街，一比，差出来一大截，这个差就成了目标。

一个目标要活下去，却，得不停地从新的对比里长。他得知道大厂里的人每天做什么，材料这一行和大厂之间隔着几道门，自己离那里还差哪几样。这些对比，要从土里来，要靠认识的人、碰过的事、试过的路。

土改不了，新的对比就进不来。目标没有了新的养分，只剩开学那天的一个画面。画面越来越淡，特征律就熄了。

路还在：他每天上课，知道怎么考过一门课。劲也还在：期末周他也能熬夜复习。熄掉的是最上面那一环：目标从哪来。

这就是第三种怠速的样子：有路可走，也有劲可使，就是不知道为什么走。

◆ 七、最先失的，是守住的劲

第三种怠速，最先失的是守住的劲：真。

这一条，乍一看有点奇怪。第 11 章说过，怠速的时候只剩一种真，而且是守而不验的真。为什么这一型最先失的，偏偏是真？

要分开两层看。

守住的劲，是把一样东西当真、守着它、为它扛事的那股力。开学那天的林舟，把「大厂」当真。他写在本子第一页，放在书架最显眼的地方，那是他在守。

第三种怠速，最先松手的就是这一守。「大厂哪有那么好进」，是对自己说：那个东西不必当真了。想要的样子一降格，原先守着的那份真，就先放下了。

后来剩下的那一种真，是另一种真：守着「活着就行」「能毕业就行」。它守的是最低那一层的东西，不用验，也验不出什么。第 14 章的总式里，三型最后都落到这一种真上。

所以这一型的读数是：先失掉了守着理想的那一份真，后来只剩守着持存的那一份真。

推一把的劲和被吸过去的劲，这时候还剩一点。他会帮室友修电脑，会被一部好看的纪录片吸住，看到凌晨。最先松手的，是守。

◆ 八、降格对在哪里，停在哪里

说降格是一种病之前，先说它哪里对。

降格让人睡得着觉。一个天天在心里拧着的人，是很难熬的。想要的样子降一格，拧巴就松一格；林舟大二那一年，确实比大一过得平静。这份平静不是假的。

降格也常常是一种诚实。十八岁写下的那一行字，很多是从短视频里借来的，不是从自己的土里长出来的。把一个借来的目标放下，不一定是坏事。

它停下的地方，是降完了，没有长出新的。放下一个借来的目标，本该腾出地方，让一个从自己的土里长出来的目标冒头。可是土改不了，新的对比进不来，腾出来的地方就一直空着，最后被「活着就行」填上了。

苏晴心里那档播客，走的也是这条路。

她想做一档讲本地老手艺的播客。这是想要的样子；她每天的路，是开会、写周报、盯数据。两头打架。她录过两期：一期是城东修伞的老师傅，一期是老街上做竹编的老人。录完，剪辑到半夜，发出去，听的人不多。

土没有跟着改。她身边没有做播客的人，下班后的时间被通勤吃掉一大块，录音的那支话筒放在书架上落了灰。想要的样子一点一点降格：从「做一档节目」，到「有空再录」，到「以后再说吧」。

这是苏晴身上叠着的第三种怠速。第 20 章说过，她的主型是第一种。两型叠在一起，一个收了油，一个降了格。

◆ 九、一个完整的例子：林舟大一大二，五步走完

把林舟的这两年，按第 19 章的五步走一遍。

第一步，张力积累。大一上学期，「大厂」和材料专业的课表一直在打架。每上一节相图课，心里就问一次「这有什么用」。劲在两头之间来回磨。

第二步，结算受阻。打架的劲本该去推土，土却改不了。他不认识一个在大厂的人，身边没有一个人在走那条路，学院的讲座也很少讲这个。第三头没有地方可去。

第三步，回写改道。回写落到了想要的样子上。「大厂」一层一层改小，每改一次，沉出一句话：「大厂哪有那么好进」「想那么多干嘛」。

第四步，收。他收掉的，是想要的样子里高出日子的那部分。降格。不过他仍想毕业，仍想有份工作，收小，不是收零。

第五步，互锁。算账接管：哪门课要过，就花刚好够过的力气。路小了，想要的样子就不再往上长；样子不长，土就退到了维持，宿舍、食堂、教室三点一线；形状和土都不动，路就固定成三步：上课，交作业，考试。

大二下学期，他对室友说：「能毕业就行。」

到了大三，他在第一种怠速里又走了一遍：考研二战落榜，考公报了两次没进面。到了毕业季，又走进第二种：回家观望。第 26 章会把这三段排在一起看。三种怠速，在一个人身上，按学年依次出现。

◆ 十、三型总表

到这里，三种怠速都走完了。把它们排在一张表上：

	第一种（S 型）	第二种（D 型）	第三种（E 型）
较劲	路–土	形状–土	形状–路
被堵	形状变不了	路裁不出	土改不了

	第一种（S 型）	第二种（D 型）	第三种（E 型）
回写改道到	路本身	能走的路（候选集）	想要的形状
收掉的是	往路上送的劲	形状与土的接触	想要的那个形状
怎样消解较劲	收油	隔开	降格
最先熄的律	幸福律（劲从哪来）	自由律（路从哪来）	特征律（目标从哪来）
最先失的劲	推一把的劲（善）	被吸过去的劲（美）	守住的劲（真）
签名	卷不动了就收	观望，连「做」都少	理想降成「活着就行」
车的说法	油门踩死之后	挂不上挡	方向盘和油门打架

这张表要横着读，也要竖着读。

竖着读，是一型的来路：哪两头在顶，哪一头被堵，回写落到哪里，收了什么，熄了哪一律，失了哪股劲。第 20、21、22 章各写了一列。

横着读，你会看见一件有意思的事：三型各熄一律、各失一劲，正好把三律和三股劲分完了。三种怠速，像是同一台发动机从三个不同的方向，退到了同一个路边。

退到路边以后，三型就长得越来越像了。第 14 章的总式说的，正是退到底的那个样子：三维九子都停在维持存在的最低一层。来路不同，停处相同。

所以认型，不能只看现在，要看来路。来路决定了挂挡时从哪一头下手。

你拿这张表去读一个人，要问三个问题：最早顶住的是哪两头？最早熄掉的是哪一律？最早不见的是哪一股劲？三个答案对上同一列，主型就认出来了。对不上，多半是叠型，像老林和苏晴那样，一个人身上停着两辆车。

这张表，附录二会拆成三张诊断卡，供你自己对着填。第四编看群像的时候，每一章也都拿它来读。

◆ 十一、放回日子里

你开学那天，或者入职那天，有没有写下过一行字?

一个小办法，今晚就能试：把那行字找出来，或者凭记忆写下来。在它下面，把这些年它被改成过的样子，一行一行写出来，像林舟那样：「进大厂」「找个好点的工作」「找个工作」「能毕业就行」。

然后在每两行之间，写一个词：那一回改小，是哪一块土改不动?

写完你会看见，想要的样子不是自己变小的。它每一回变小，都对着一块没动的土。

这些没动的土，就是第 41 章挂挡时要先去动的地方。

> **带 走 的 话**
>
> **方向盘和油门打架，土又改不动，降下来的就是想要的样子；「活着就行」是降过好几回的理想。**

> **小　账**
>
> **开门还是关门：**回写改道到想要的形状，降格关上了目标那扇门；可是想要还在，只是压到了持存那一层。
>
> **转速表：**林舟大一大二，第三种怠速，E 型；三型到此走完，三台车停在同一个路边，来路各不相同。

> **想 一 想**
>
> 你现在说的「就这样吧」「活着就行」，是从哪一句更大的话降下来的?中间降了几回?

◆

23

第 23 章

熄火重打

◆ 一、第二次报名那一晚

那是林舟大四的秋天，考研报名的最后一天。

他在宿舍里，电脑上开着报名网页。去年这个时候，他也坐在这里，填的是同一所学校、同一个专业。去年十二月考完，二月出分，差了十几分。

落榜之后，他躺了差不多三个月。白天睡到中午，晚上打游戏到两点，那本真题集塞在床底下，一页没翻。他妈打电话来问，他说「在休息」。

到了五月，上一届的学长一个个拿到了录取通知，同宿舍的同学有人签了实习。他忽然又坐不住了。从床底下拖出真题集，买了一套新的网课，每天早上六点半去图书馆占座，晚上十一点才回来。比去年还狠。

现在，是报名的最后一天。他填完表，点了提交。屏幕上跳出「报名成功」四个字。

他盯着那四个字，心里没有去年那种兴奋。只有一句话，在脑子里转来转去：

「要是再考不上呢？」

那一年冬天，他又差了几分。二战落榜。

你身边一定有这样的人。卷一阵，躺一阵，再卷一阵，再躺一阵。像一辆车，打着火，往前一窜，熄了；再打着，再一窜，再熄。

◆ 二、「45 度人生」

这几年网上流行过一个说法，叫「45 度人生」〔待核〕。

它说的是这样一种处境：「卷又卷不动，躺又躺不平」。九十度是站着往上卷，零度是彻底躺平。四十五度，是半躺着、半撑着，哪一头都没到。

这个说法很准，准在它看见了一件很多人说不出的事：不是每一个停下来的人都躺得平。有很多人，停下来以后心里不安，躺了一阵就自己爬起来；爬起来卷了一阵，又卷不动，又躺回去。

你也许有过这样的一年。一月一号，在手机备忘录里写下「今年要读完二十本书」「每周跑步三次」。一月读了三本，跑了十次。二月过年，停了。三月想起来，又跑了两周。到了十二月，翻出备忘录，读完的是七本，跑步的记录停在九月。第二年一月一号，又写下了同样的两行。

老话里也有一句：「年年立志，岁岁蹉跎。」

两句话放在一起看，你会发现一个差别。「年年立志」说的是从头来；「45 度」说的是两头都不到。前一句看见了来回，后一句看见了停在中间。

也要说一句它没看见的。「45 度」听上去像一个位置，好像人停在了某一个角度上。可是这个角度并不是停着的，它是一会儿九十度、一会儿零度，平均下来才像四十五度。把一段来回的路，说成一个停着的角度，就看不见它是怎么摆的了。

本书把它们合起来看：这是一辆在空转和怠速之间来回摆的车。

◆ 三、本书的说法：熄火重打

第 17 章讲过一正三病。熄火重打，是第二种病，轮回：第三环接不上，变了的样子回写不进土，被旧土吸回了原地。

这一章讲的，是熄火重打的一种放大了的样子。

一台车，在空转和怠速之间来回摆。

往上摆，是重新打着火，一脚油门踩到底：林舟大三五月那一回，每天六点半去图书馆，比去年还狠。这是空转那一头。

往下摆，是收油，退到路边：林舟落榜后那三个月，真题集塞在床底下。这是怠速那一头。

每一回往上摆，都真踩出了一些东西：一个夏天背下来的单词，做过的几百道题，对自己的一点点信心。可是这些东西没有回写进土里。考完一出分，旧的那片土一吸，它们就跟着落榜一起被吸回去了。下一回再往上摆，又差不多是从头来。

所以从大处看，这是熄火重打：第三环接不上。

从近处看，每一摆的两头，一头是空转，一头是怠速。车一会儿在泥里打滑，一会儿停在路边，就是不上路。

◆ 四、两头都不到：为什么躺不平

先问一个问题：林舟为什么躺不平？

第 19 章讲过怠速的五步。第五步是互锁成稳态：算账接管，三条方程彼此锁住，低能的稳态自己稳住。

林舟每一回躺下，都走到了第四步：收油。第五步却锁不牢。

锁不牢，是因为土里还有东西在拉他。上一届的学长一个个上了岸，家里的电话一周一个，朋友圈里有人晒录取通知。这些东西，每一样都在跟那条短链「加了也白加」顶着。怠速要稳，得让三头都退到维持；可是他身边的土，不让他退到维持。

于是低能的稳态稳不住。车在路边停了三个月，又被拉起来，打着火，重新踩油门。

这就是「躺不平」：怠速还没锁牢，就被拉回了空转。

◆ 五、两头都不到：为什么卷不动

再问一个问题：林舟为什么卷不动?

他五月份重新踩油门的时候，劲是真的。只是这一回的劲，和去年不一样。

去年一战，他的油箱是满的。今年二战，油箱里只剩半箱：一战的空转耗掉了一大截，落榜后那三个月又没补回来。那条短链「加了也白加」，也没有消失。它只是暂时被压在底下，每天早上闹钟一响，它就先冒出来说一句。

所以二战的油门，踩得很猛，却踩不实。像一个人用力推一扇门，手上使着劲，肩膀却在往回缩。

这还不是最要紧的。最要紧的是：这一回踩油门，还是在原来那片土上踩。同一个学校、同一个专业、同一种复习法、同一间图书馆。土没换，路没换，劲又只剩半箱。第二环照样打滑。

这就是「卷不动」：空转还没打出结果，劲已经耗到了要收油的地方。

两个问题放在一起看，就明白「45 度」是怎么来的了。往下，怠速锁不牢，因为土在催；往上，空转打不出结果，因为土在吞、劲又只剩半箱。两头都到不了，车就只能停在中间那一段，半躺半撑。

◆ 六、摆来摆去，最耗的是什么

这种来回摆的车，比停稳了的怠速更耗。

怠速的车，三环都压在最低，油耗最小，发动机凉凉的。空转的车，油耗很大，可是它至少在一个方向上用劲。来回摆的车，两样都占了：往上摆的时候烧油，往下摆的时候又白白丢掉往上摆攒下的东西。

还有一样东西耗得更多：心里那块地。

每一回往上摆，心里会生出一点希望；每一回往下落，那点希望就被收回去，还带走一点别的。林舟二战落榜后，躺下时说的话，已经和一战后不一样了。一战后他说「明年再来」；二战后他说「我大概就不是这块料」。

你看，那句话变了。它从一条短链，变成了一颗粒子：「我就不是这块料。」第 7 章说过，这颗粒子是怠速显出来的那个「我」。来回摆一次，这颗粒子就沉得更实一点。

还有一样被耗掉的东西，是身边的人。林舟第二次往上摆的时候，他妈在电话里说「这回一定行」；第二次落下来，她在电话里什么也没说，只问他吃饭了没有。家里那片土，也跟着一起摆了两回，摆得一回比一回小心。

所以来回摆的车，常常最后会落到一个更深的怠速里。不是摆累了，是每一次往下落，都在土里沉下一点东西：一颗更实的粒子，一条更短的链。

◆ 七、两块土，一个吞，一个催

为什么有的车退到路边就停稳了，有的车却来回摆？

本书看到的一个分别是：来回摆的车，身上同时有两股力在拉。

一股往下拉，是那片吞劲的土。考研的名额就那么多，去的人一年比一年多，劲送进去，一大半被吞掉。这股力，是把车往路边推的。

另一股往上拉，也是土，只是另一块土。同学、家人、朋友圈、一个「本科毕业找不到好工作」的说法。这股力，是不让车在路边停稳的。

两股力，都来自土，一个吞劲，一个催劲。车夹在中间，往哪一头都去不到底。

苏晴的第二年到第五年，也有过几回这样的摆。有一年她报了一门数据分析的网课，学了一个月，用上过两次，项目一忙就停了；第二年她又报了一门，又是一个月。第 17 章说过这件事。那几回，往下拉的是部门里不动的排名，往上拉的是「运营不会数据分析就要被淘汰」的说法。

老林身上也有过一小段这样的摆。生意掉下来那两年，他降价一阵，看没用，停了；过半年听人说别家又降了，他又降一阵。延长营业也是这样，开了两个月，停了，到年底又开了一阵。往下拉他的是这片不来人的土，往上拉他的是同行的动静。

这也就看得出，来回摆不是谁「没定力」。是两块土在拉同一台发动机，一块在吞，一块在催，没有一块在接。

◆ 八、再打一次，和来回摆，不一样

这里要先打一个预防针。不是每一回「失败了再来」，都是来回摆。

一个人考一次没考上，歇一阵，换了一种复习法，找了一个一起学的伙伴，第二年考上了。这是熄火之后，重新挂上了挡。中间那一阵歇，是第 15 章说的休息：引擎知道下一站。

分别在哪里？在第三环。

挂上挡的那一种，第一回踩出来的东西，回写进了土里：错题本还在，知道了自己哪一科最弱，换了复习法，多了一个伙伴。第二回，是从这片改过的土上起步的。

来回摆的那一种，第一回踩出来的东西，没留在土里，只沉成了一句话。第二回，还是从原来那片土上起步，劲还少了一截。

所以要看的，不是「再来了几回」，是每一回再来，土变了没有。

你可以问自己一句：这一回和上一回，我手上碰的东西、身边的人、做事的法子，有哪一样不一样？要是一样也说不出来，那多半就是在摆。

◆ 九、先说来回摆的那份好

说它是一种病之前，也要先还它一笔公道。

来回摆的车，比停稳了的怠速，多了一样东西：它还不肯停。每一回往上摆，都说明发动机里还有一股不认命的劲，土里也还有一块地在催它。

这股劲和这块地，都是真的，也都很宝贵。第 25 章要讲，怠速之所以能回来，是因为三环都没断；来回摆的车，三环不但没断，还时不时转到过高处。它离挂挡，其实并不远。

它缺的，只是一块接得住的土。

◆ 十、一个完整的例子：林舟大三大四，摆了两回

把林舟这两年的摆，从头排一遍。

大三上学期，第一次往上摆。宿舍里有两个人在准备考研，他也跟着报了班。路与土较劲：他往路上送劲，考研这片土吞劲。这一摆，劲是满的。

大三那年冬天，一战落榜。第三头没动，结算受阻。回写改道，沉出第一条短链：「考研太难了。」

大三下学期的春天，第一次往下摆。收油，真题集塞到床底下。这三个月走到了第四步，没有走到第五步：土里还有东西在拉他。

大三五月，第二次往上摆。同学签约、家里来电，他又打着了火。劲却只剩半箱，那条短链压在底下没走，土也还是那片土。这一摆，踩得猛，踩不实。

大四那年冬天，二战落榜。回写再改道，这一回沉出的是一颗粒子：「我大概就不是这块料。」

前后他还报了两次考公，都没进面。这一段，往上摆的劲已经很小了，他报名时心里想的是「试试吧」。第 26 章会接着讲，毕业季他怎样退进第二种怠速，回家观望。

两年里，摆了两回大的、几回小的。每一回往上摆，都真踩出了东西；每一回往下落，这些东西都没留在土里，只沉下了一句话、一颗粒子。

◆ 十一、放回日子里

你有没有一件事，已经来回摆了好几回？

一个小办法，这周就能试：把那件事这几年的起起落落，画成一条折线。往上摆的地方，写一句当时是什么拉你起来的；往下落的地方，写一句当时心里沉下的是什么话。

画完，你多半会看见两样东西。

一样是：往上拉你的，和往下拉你的，常常是同一片土上的两样东西。

另一样是：每一回往下落，沉下的话越来越短，越来越像在说「我」。

林舟要是画这条线，大概是这样的：往上那几笔，旁边写着「学长上岸了」「我妈打电话」「同学签了实习」；往下那几笔，旁边写着「考研太难了」「我大概就不是这块料」「试试吧」。往上拉他的，全是别人的消息；往下拉他的，全是他自己沉下的话。这条线里，没有一笔写着「这一回，我换了什么」。

看见这两样，就先别急着再往上摆一次。第五编会讲，这种车要挂挡，不能再在原来那片土上踩油门，要先找一块能接住它的土。

带 走 的 话

卷又卷不动，躺又躺不平：两块土一个吞劲、一个催劲，车在空转和怠速之间摆，哪一头都留不下东西。

小　账

开门还是关门：每一回往上摆，门开过；每一回往下落，那一回踩出来的东西没回写进土，门又被旧土关上。

转速表：熄火重打。林舟大三大四，指针一会儿打红，一会儿落到最低一格，两头都没停稳。

想 一 想

你身上那件来回摆的事，往上拉你的是什么，往下拉你的又是什么？它们是不是同一片土上的两样东西？

◆

24

第 24 章

为什么怠速这么稳

◆ 一、一个推不动的周末

那是苏晴第七年的一个周六。

前一天晚上，她给自己定了一个小计划：周六上午去老街，找那位做竹编的老人，补录第三期播客。闹钟定在八点。

八点，闹钟响了，她按掉。九点又醒了一回，看了一眼窗外，天阴着。她想，要不下午去吧。

中午点了外卖，吃完刷了一会儿手机。两点，她想起那支话筒还放在书架上，好久没充电了。充上电要一小时，过去要四十来分钟，录完回来天就黑了。

她想，下周吧。

那一天，她什么也没做错。睡了个懒觉，吃了午饭，看了两集剧，晚上跟朋友打了个电话。日子过得平平稳稳。

只是那个小计划，像一块石头扔进水里，水面晃了一下，很快就平了。

你一定有过这样的周末。前一晚想好的事，第二天怎么也推不动。不是有什么大障碍，是整个日子像一块浸透了水的海绵，什么东西放上去，都被吸进去，不留痕迹。

这一章要问：怠速为什么这么稳？

◆ 二、稳，是怠速最被低估的一面

讲躺平的人，多半讲它怎么来的，讲它有什么害处，讲怎么劝人起来。很少有人问：它为什么这么难动？

这个问题很要紧。第 37 章会讲，劝说为什么劝不起来。答案的一半就在这里：你劝的那个人，不是一个随时可以改主意的人，是一台已经稳住了的发动机。

稳这件事，在物理里早有人讲过。一只碗里放一颗弹珠，你推它一下，它晃几下，又落回碗底。碗底就是一个稳的地方：往哪边偏，都有一股力把它拉回来。

中国人有一句老话，叫「积重难返」。重，是一层一层积起来的；难返，是因为积起来的每一层都压着下一层。这句话常用来说一个朝代、一个衙门，其实也很像一台怠速久了的发动机。

还有一个更近的说法。研究习惯的人常说，大意是：一个习惯一旦养成，做它就几乎不用想，改它却要花很大的力气〔待核：出处〕。习惯不是一根绳子绑着你，是一条你天天走、越走越平的小路。

怠速，就是一只碗的碗底。

不过它和物理里的碗有一点不同。物理的碗是先做好的，弹珠落进去。怠速的碗，是发动机自己转出来的：每一维的固定，都托着另两维的固定。碗是三头互相托出来的。

◆ 三、低能的稳态

先看一个最粗的道理：怠速费的劲最少。

第 19 章讲过，五步的最后一步是互锁成稳态，算账接管，以省油为唯一的账。

一台只算省油的发动机，对任何要多花劲的事，都会先说不。补录一期播客，要充电、出门、跟老人约时间、剪辑到半夜，每一样都要劲。不录，什么劲都不用花。账一算，结果早就定了。

这就是低能的稳态。它稳，首先是因为它便宜。

你可以拿一个家常的东西来比：冬天早上的被窝。被窝里暖和，出被窝要冷一下。这一下冷，并不大，可是每天早上都要付一回。人在被窝里多躺一刻钟，不是懒，是那一下冷，正好比手里那点劲大一点点。怠速的日子，处处都是这样的被窝。

任何想把它推出碗底的事，都要先付一笔劲。而这台发动机手里，恰恰只剩下刚好够维持不熄火的那一点劲。付不起，就推不动。

单单「便宜」，还解释不了那么稳。很多便宜的事，也容易变。真正让怠速稳住的，是三头互相锁住。

◆ 四、三条方程，彼此锁住

第 16 章说过，形状、路、土三头，互相是对方的来路。用 SDE 的话说，这是三条方程：形状由路和土一起长出来，路由形状和土一起长出来，土由形状和路一起长出来。

挂挡前进的时候，这三条方程是互相推的：一头变了，另两头跟着变，变了又回来推这一头。

怠速的时候，它们还是三条方程，只是改成了互相锁。第 19 章给过一句：路小→形状不动；形状不动→土退到维持；形状和土都不动→路固定成三步。

拆开来看，是三道锁。

第一道锁：路小，形状就不动。苏晴每天送出去的劲只有一点点，推不动第三头。她在公司里的样子，她心里那档播客的样子，都一天和一天一样。

第二道锁：形状不动，土就退到维持。样子一直不变，日子里那片土也就不长新东西。她不认识做播客的人，不去新的地方，脑子里不进新的理。土只够把今天维持成昨天。

第三道锁：形状和土都不动，路就固定成三步。没有新样子要去追，没有新土可以踩，路就剩做、回、再来。不猜，不看，不改。

三道锁连成一个圈。路小托着形状不动，形状不动托着土维持，土和形状不动又托着路小。

那个周六，她想推动的只是一头：补录一期播客，是想让形状动一下。可是另两头都锁着：路上只有三步，没有「出门录音」这一步；土里没有一个约好的老人、一个等着听的朋友、一支充满电的话筒。一头想动，另两头一拉，它就落回了碗底。

◆ 五、每一维的固定，都托着另两维

再往深处走一步。第 9 章到第 13 章，把怠速拆成了三维九子。第 14 章的总式，把它们收成一句：三维九子都停在维持存在的最低一层。

这一章要补一句：九子不是各停各的，是互相托着停的。

拿几对来看。

话只剩词，托着对比只剩一项。第 13 章说过，怠速时话只剩一颗颗的词：「没意义」「算了」。一颗词只能分出两样：有意义、没意义；值、不值。所以

看事情，就只剩一项对比，够不够、累不累。反过来，对比只剩一项，也就用不着更复杂的话。两样互相托着。

只剩粒子，托着只剩一种真。第 10 章说过，「我」被显成一颗当成东西的粒子：「我就这样」。一颗粒子不会变，所以要守的，也就只剩「它不坏」这一种真；守而不验，因为一颗不变的东西用不着验。反过来，只守不验，那颗粒子也就永远不会被碰碎。

三律只够活着，托着三块地各自封存。第 12 章说过，三律停在维持级：目标是持存，路是重复，劲是舒适。持存不需要三块地互相点火，手上的、脑子里的、心里的，各管各的就够了。反过来，三块地不点火，也长不出一个高过持存的目标。

你看，每一对都是这样：这一维的固定，正好是另一维固定的理由；那一维的固定，又回过头来证明这一维没必要动。

这就是怠速的稳：不是一根柱子撑着，是九根柱子互相顶着。抽掉一根，另外八根还顶着它，不让它倒。

◆ 六、还有一样东西在撑：那几颗词

还有一样东西，常常被忘了：那几颗词。

第 19 章说过，回写改道时，沉出一条短链和几颗词。这几颗词沉下来以后，就不只是话了。它们变成了碗的边。

每一回想动，词先出来。补录播客？「算了。」去新的地方？「没意义。」认识新的人？「累。」

一颗词，花不了一秒，却把一回想动的劲挡回去了。它像碗边上那一道弧，弹珠刚往上滚一点，就被它送回碗底。

还有一样更隐蔽的：这几颗词，现在到处都买得到。第 33 章会讲，平台上「躺平」「摆烂」「佛系」被批量生产。一颗词，自己沉下来，只是一个人的碗边；一刷手机，看见千万人都在用同一颗词，碗边就加高了一层。

这几颗词，本来是一次回写的结果；现在它们自己成了土的一部分，回过头来，把这个稳态又固定了一遍。

还有身边的人。苏晴第七年，同事们已经习惯了她六点走，没人再找她做额外的事；朋友们也习惯了约她，她多半说「下次吧」，于是越来越少约。这些习惯，是别人对她那颗「打工的」粒子的回应，也一起成了碗边。她要是哪天忽然留下加班，或者答应了一个约，反倒会有人问一句「你怎么了」。

◆ 七、碗底会越来越深

还有一件事，更值得停下来想：这只碗不是一成不变的。

怠速锁住以后，三环还在转，每天还在回写。只是回写只够把昨天抄成今天。抄一天，看不出什么；抄一年，碗底就深了一点。

为什么会深？因为每抄一遍，那几颗词就被用了一遍，那颗粒子就被认了一遍，那三步路就被走了一遍。用得越熟，就越不费劲；越不费劲，就越像是「本来就这样」。

苏晴第六年说「我就是个打工的」，说的时候还会顿一下。到了第七年，这句话说出来，已经像说自己是哪里人一样自然了。

老林刚开始说「先看看」，是真的在看。说了几年，「先看看」已经不再是一种看，是一种不看。

这就是为什么怠速越久越难动。不是人越来越懒，是碗底被一天天的回写，慢慢挖深了。第 26 章说，在大学生身上，这只碗被提前挖了，代价最高，也是这个道理。

◆ 八、先说这份稳的好

说它难动之前，先说这份稳哪里好。

稳是一种保护。一台刚从空转里退下来的发动机，最怕的就是再被拉回去。第 23 章那种来回摆的车，比停稳了的车更耗。怠速一旦锁牢，就不会被每一个风吹草动拉回红区。苏晴第七年的那个周六，没有补录播客，可也没有半夜失眠、胃疼。

稳也省下了劲。九根柱子互相顶着，就不用她每天花力气去撑着自己。省下的那点劲，虽然不多，却是将来挂挡时要用的本钱。

所以本书不说「稳就是坏」。

它停下的地方，是稳得太全了。九根柱子全都顶着，连一根松一点的都没有。一个保护自己的碗，碗底就该留一个口子，让弹珠哪天能自己滚出去。怠速的碗，是封口的。

◆ 九、一个完整的例子：老林那一个月

再拿老林看一遍，这一回看他的碗是怎样一圈圈封起来的。

第 21 章开头那个月，宣传单压在计算器底下，那是第三回。我们来看看前两回为什么也没推动。

第一回，做全屋定制的老熟人来问他合伙。这是想让路动一下。形状却不动：他这家店的样子，摆不下一个展厅。土也不动：他不认识做展厅的人，不熟悉新区那片地方。路一想动，另两头一拉，回去了。

第二回，林舟说开网店。这是想让土动一下，碰一块新的土。路却只有三步：开门、坐着、关门，没有「学开网店」这一步。形状也不动：「我是开五金店的」这颗粒子，摆不进一个网店店主。土一想动，另两头一拉，回去了。

第三回，智能锁的宣传单。这是想让形状动一下，货架上多一样东西。可是土不动：他没进过隔壁那家店，不知道智能锁卖给谁。路也不动：进新货，要先算账，账一算，「砸手里怎么办」先跳出来。

三回，三头各想动一次，每一次都被另两头拉回了碗底。

请注意，这三回并不是老林「不想」。每一回他都认真想过，宣传单也看了好一会儿。想，是在脑子里那块地上动；三道锁锁着的，是手上碰的、心里那个「我」，还有每天那三步路。脑子里那块地一个人动，另两块地不跟，动完也就回去了。第 13 章说的三块地各自封存，在这里是一道一道的锁。

这就是第 21 章说的「挡把摸了几回，没挂上去」。不是挡把卡住了，是挡位、路面、发动机三样一起锁住了。

◆ 十、放回日子里

你有没有一件「想了好几回、一回也没推动」的事？

一个小办法，这个周末就能试：在纸上写下那件事。然后写三行：

这件事要动的是哪一头？是想换个样子，换条路，还是碰一块新的土？

另外两头，是怎样把它拉回去的？

在另外两头里，挑一个最松的地方，先动一点点。

比如苏晴那个周六：要动的是形状，补录播客。拉她回去的，是路上没有「出门录音」这一步，土里没有一个约好的人。最松的地方是土：周五晚上，先

给竹编老人打个电话，约好周六上午十点。人约好了，土里就多了一样东西，周六那一头被拉回去的力，就小了一点。

老林也可以这样试。他想动的是形状，货架上多一样智能锁。拉他回去的，是土里没有一个会卖这东西的人。最松的地方，也许是林舟：让儿子周末陪他去隔壁街那家店里转一圈，只看，不买。

碗是三头一起托出来的。要从碗里出来，也常常不是从想动的那一头出来，是从拉住它的另一头先松一点。第五编会细讲。

带 走 的 话

怠速稳，不是一根柱子撑着，是九根柱子互相顶着；一头想动，另两头一拉，又落回碗底。

小　账

开门还是关门：三条方程互相锁住，门是从里面一圈圈闩上的；要开，先找最松的那一道闩。

转速表：怠速，而且锁牢了。苏晴第七年、老林这几年，指针都稳稳停在最低一格，推一下，晃一晃，又落回去。

想 一 想

你那件推不动的事，每一回是被哪一头拉回去的？三头里，哪一头最松？

◆

25

第 25 章

不断环的那一点火

◆ 一、冬天的早上，那辆没熄火的车

北方的冬天，你也许见过这样的事。

早上六点多，零下十几度，小区里停着一排车。大多数车都结了一层霜，冷冰冰地趴着。有一辆不一样：发动机响着，排气管冒着白气，车窗上的霜已经化了一半。

是车主提前下楼，打着了火，让车怠速热一会儿。

过了十分钟，他坐进去，挂挡，松离合，给油，车就开走了。旁边那几辆冷车，有一辆打了三回火才打着，还有一辆怎么也打不着，车主站在旁边打电话叫人。

同一个早上，同一种冷。怠速的那一辆，最先上了路。

你也许还见过另一种情形：一辆在路边停了一整夜、发动机一直怠速的车。它费了一夜的油，没走一米。旁人看了会说，这不是白烧吗？

两种怠速，看着一样，差在后面有没有那一下挂挡。前一辆车怠速一小会儿，是为了上路；后一辆车怠速一整夜，只是为了不熄火。

这件小事，正好是这一编最后要讲的事。

◆ 二、怠速为什么能救命

先把公道还给怠速。

第 19 章讲过，从空转到怠速，第四步是收油。那一步把发动机从红区拉了回来。要是不收，空转一直打下去，结局就是第 17 章说的烧坏。

所以怠速首先是一个救命的动作。

苏晴第四年那个冬天，连着几周睡不好，胃时常发紧。第六年春天起六点下班，这些毛病慢慢少了。老林降价、延时那两年，劲耗得差不多了，再硬碰每一条新路，这台发动机未必扛得住。林舟二战落榜后那一阵，要是再逼着他立刻重来，他心里那块地也许就裂了。

这一编不谈诊疗，只说一句：在发动机快要烧坏的时候，怠速往往是它自己找到的一条活路。

第 44 章会把这件事讲完整：什么时候该怠速。这一章先讲怠速身上另一样更少被看见的东西。

◆ 三、三病里唯一不断环的

第 17 章立过一句话，这一编一路都在用：

怠速是三病里唯一不断环的。

内卷断在第二环：轮子在泥里打滑，劲推不动第三头。轮回断在第三环：变了的样子回写不进土，被旧土吸回原地。怠速三环都在，只是压低。

这一句话有两层意思。

第一层，是它为什么能活下去。

一台断了环的发动机，是撑不久的。空转的车，第二环一直打滑，油一直在烧，早晚烧坏。熄火重打的车，第三环一直接不上，每打一回火都要从头来，早晚打不着。

怠速的车，三环都在。较劲还在，只是很轻；推动还在，只是很小；回写还在，只是只够把昨天抄成今天。它消耗最少，又没有哪一环是断的。所以它能一天一天活下去，活很多年。第 24 章说它稳，稳的底子在这里。

第二层，是它为什么最容易回来。这一层，要单独讲。

◆ 四、为什么最容易回来

回到开头那个冬天的早上。

怠速的那辆车最先上路，因为它不用重新点火。发动机已经在转，机油已经热了，三个环都在动。车主要做的，只是挂挡、松离合、给油。

冷车就难了。打火要电瓶有劲，要油路通，要火花塞跳得出火。哪一样不行，都打不着。

把这个放回发动机里看。

空转的车要回到正路，得先把打滑的第二环接上：换一条接得住劲的路。这一步，往往要先停下来，把车从泥里拖出来。

熄火重打的车，得把接不上的第三环接上：让踩出来的东西回写进土里。这一步，往往要换一片能接住回写的土。

怠速的车，三环都在。它不缺哪一环，缺的只是幅度。

所以本书说：**解冻不是重新点火，是从怠速挂挡、松离合、给油。**

挂挡，是把劲重新接到路面上，让形状真的变；松离合，是让较劲的两头重新咬上；给油，是往路上送的劲，从刚够维持，往上加一点。三个动作，没有一个是从零开始的。

这和学车那个下午很像。第 16 章说过，坡道起步最难的，是离合抬到某一个点、车身轻轻一沉的那一下。熄火了的车，每一次都要先打火，再去找那个点；怠速的车，火一直着着，只要去找那个点。

找那个点，要的不是大劲，是分寸：油门不能猛，离合不能快。一辆在路边停久了的车，一脚油门踩到底，多半又是一阵空转。第五编讲的挂挡，都是轻的：先挂一个低挡，松一点离合，给一点油，让车往前挪一米。

◆ 五、那一点火在哪里

既然三环都在，那一点火在哪里？

在每一型压低的那一处旁边，总有一样东西还没熄干净。

苏晴，第一种怠速，幸福律最先熄，推一把的劲最先失。不过她心里那档播客的念头，偶尔还会在深夜冒出来。那是被吸过去的劲，还剩一点。书架上那支话筒，也还在。

老林，第二种怠速，自由律最先熄，被吸过去的劲最先失。不过有老客家里水管坏了，他还会骑着三轮车去帮忙。那是推一把的劲，还剩一点。那张宣传单，他折起来压在计算器底下，也没有扔。

林舟，第三种怠速，特征律最先熄，守住的劲最先失。不过他会帮室友修电脑，会被一部纪录片吸住看到凌晨。推一把的劲和被吸过去的劲，都还剩一点。开学那天写下的那一行字，本子还在书架上。

你看，每一型熄掉的，只是一律、一股劲。另外两律、两股劲，压得很低，没有熄。

这就是不断环的那一点火。它不在远处，就在每一辆怠速的车里，低低地烧着。

请注意，这一点火，常常就在那颗粒子旁边。苏晴说「我就是个打工的」，却会停下来看一个老人编竹篮；老林说「我这个人就这样，求稳」，却会骑三轮车去帮老客修水管；林舟说「能毕业就行」，却会给室友修电脑修到半夜。粒子说的是「我就这样」，手上做的，却总有一两件不是「就这样」的事。

第五编要做的，就是从这一点火旁边挂挡：哪一头被堵，就从哪一头引进新的缠、新的不同，让被堵的第三头重新动起来。

◆ 六、为什么劝不起来，也在这里

不断环这件事，还解释了一件让很多人困惑的事：为什么怠速的人，劝也劝不起来，骂也骂不起来？

劝说、鸡汤、羞辱，都在做同一件事：想给车重新点火。「你要振作」「你还年轻」「你看看别人」。这些话，是对着一辆熄了火的车说的。

这辆车却没熄火。它的发动机响着，三环都在。它缺的不是火，是挡位、离合和一点油。

对着一辆怠速的车喊「点火」，它听不懂。它的火一直着着。你越喊，那颗「我就这样」的粒子越硬：「我又没怎么样，我每天都在上班啊。」这句话是实话。

那该对着什么说？对着那一点火说。老林问起城里用什么锁，林舟答两句，就比劝他「换个思路」管用。苏晴停下来看竹篮，有人问她一句「你那档播客还录吗」，就比劝她「要有冲劲」管用。

第 37 章会细讲这件事。这里先记下：劝不起来，不是因为劝的话不对，是因为劝错了对象。劝说对着的是一颗显出来的「我」，对手是一整台在怠速里稳住的引擎。

◆ 七、不断环，不等于不会断

这里要打一个预防针。

不断环，说的是怠速此刻的样子，不是一张保单。一台怠速的车，并不会永远怠速下去。

第 24 章说过，碗底会越来越深。每抄一遍昨天，那几颗词就被用熟一点，那颗粒子就被认实一点。抄得久了，还着着的那两股劲，也会一点一点被压下去。老林那句「现在城里都用什么锁」，要是再过五年才冒出来，也许就冒不出来了。

还有一种滑法：往熄火那边滑。第 15 章说过，摆烂更接近往熄火那边滑。一辆怠速的车，要是连最后那点维持也不想维持了，饭不好好吃，觉不好好睡，跟人的来往一样一样断掉，那就不是怠速了。到了那一步，请别一个人扛着，第 3 章那句话，这里也算数。

所以说怠速最容易回来，是有一个条件的：趁三环都还在。三环都在的时候挂挡，是挂挡；等环一个一个断了，就要重新点火了，那是另一件难得多的事。

这一句不是催人。是说那一点火，值得早一点被看见。

◆ 八、一个完整的例子：同一个星期，三个晚上

把三个人放在同一个星期里，看一看各自那一点火。

那是林舟毕业回家的那个夏天。

周日晚上，县城。老林坐在饭桌主位，说起店里的事：今天一个老客来拿了两个水龙头，说他家孩子在省城买了房，要装修。老林说着说着，忽然多问了一句：「现在城里装修，都用什么样的锁？」

这一句，他自己都没在意。可这是他这几年里，第一次主动问起一样新东西。推一把的劲还在，被吸过去的那一股，也在这句话里动了一下。

林舟愣了一下，说：「指纹锁吧，我们宿舍楼都换了。」说完，他想起大二时在材料课上学过的一点东西：锁芯用什么合金，为什么有的锁一年就锈。他随口讲了两句，老林听得很认真。

那是林舟这几年里，第一次觉得那些课和一样真东西接上了。

同一个星期的周三晚上，省城。苏晴六点下班，在地铁站口碰见一个卖手工竹篮的老人。她停下来看了一会儿，问了一句：「这个是您自己编的吗？编了多少年了？」

老人说，四十多年了。她又问了两句，才往站里走。

回到家，她看了一眼书架上那支话筒，拿下来，插上了充电线。那天晚上，她没有录什么，只是把话筒充满了电。

三个人，三辆怠速的车。那一个星期，三台发动机各自往上蹿了一下，又落了回去。没有人挂上挡。可是你看见了：火都还着着。

三个晚上，还有一样相同的东西：那一下蹿起来，都不是被劝起来的。老林那一句问，是老客的一句闲话碰出来的；林舟那两句讲，是他爸的一句问碰出来的；苏晴那一停，是地铁口的一个老人碰出来的。三回，都是土里一样新的东西，碰到了还着着的那一点火。

第五编要讲的挂挡，正是从这样的碰开始的。

◆ 九、放回日子里

你身上那辆怠速的车，那一点火在哪里？

一个小办法，今晚就能试：拿第 22 章那张三型总表，先认出你的主型。然后看「最先熄的律」和「最先失的劲」那两行。

你熄掉的，是表上那一格。另外两格，就是还着着的火。

在纸上写一件事：最近一个月里，那两股还着着的劲，在哪一件小事上动过一下？像老林那句「现在城里都用什么锁」，像苏晴那句「有好多故事吧」。

写下来，不用做什么。只要知道它在哪里。

挂挡的时候，要从这里挂。

◆ 本编总账

这一编十章，讲的是车怎样从路上退到路边。把这一编看见的，和怠速自己收回的，并排放：

这一编看见了	怠速收回了
三环一圈圈转：较劲、推动、回写（第 16 章）	回写还在，只够把昨天抄成今天
一正三病按断在哪一环区分（第 17 章）	三环都在，幅度压到最低
两头较劲、第三头不动，有三种战场（第 18 章）	不再打，退到路边
从空转到怠速走五步，发生点是回写改道（第 19 章）	回写不改土，只沉成一条短链和几颗词
第一种：路与土较劲，形状变不了（第 20 章）	收油，收掉往路上送的劲
第二种：形状与土较劲，路裁不出（第 21 章）	隔开，收掉形状与土的接触
第三种：形状与路较劲，土改不了（第 22 章）	降格，收掉想要的那个形状
在空转与怠速之间来回摆的车（第 23 章）	每一回往下落，沉下一颗更实的粒子
三条方程互相锁住，九子互相托着（第 24 章）	把稳当成了路
三病里唯一不断环的那一点火（第 25 章）	把「不熄火」当成了「在走路」

左边一列，是怠速身上真有的看见：它看见了空转的徒劳，松开了油门，保住了不熄火。右边一列，是它的收回：每一步收，都收小，不收零；可是收到最后，把这个低转速当成了路本身。

这一编的总判断是：

车退到路边，不是发动机坏了，是回写换了落脚处；也正因为三环一环没断，它离挂挡，只差一个挡位、一下离合、一点油。

第二编说了怠速是什么样，这一编说了它是怎样来的。下一编，到街上去看：哪些路边，停着怠速的车。

带走的话

怠速是三病里唯一不断环的：所以它能活，也最容易回来；解冻不是点火，是挂挡、松离合、给油。

小　账

开门还是关门：门没有关死，三环都在，每一型都还剩两股劲着着；只是车自己把虚掩当成了关上。

转速表：怠速。苏晴、老林、林舟，指针都在最低一格，那一晚各自往上蹿了一下，又落回去。

想一想

你那辆怠速的车，还着着的是哪两股劲？最近一次它们动起来，是在一件什么样的小事上？

◆

第　四　编

群像：哪些路边停着怠速的车

导　语

这一编十一章，拿前三编磨好的工具，到街上去看一看。第 26 章到第 29 章看四种人：大学生、职场青年、私营企业家、中年。第 30 章到第 33 章看四片土：家庭、学校、城市与县城、平台。第 34 章到第 36 章看三面镜子：东亚、西方、历史。

每一章做同一件事：读转速表，判主型，看叠型，认签名。用的是第 17 章的一正三病、第 22 章的三型总表、第 14 章的总式，不再从头推一遍。怎样从路边挂挡，这一编每章只点一句，留给第五编。

这一编看上去在给人群画像，其实是在给土画像。**一群一群的人停在路边，查下去，是一片一片的土，把同一台引擎压在了同一档转速上。**

26

第 26 章

大学生：三种怠速按学年出现

◆ 一、第三十七份简历

晚上十一点，省城一所大学的男生宿舍。林舟坐在下铺，把第三十七份简历投了出去。

岗位是一家卖建材的公司，和他学的材料专业沾一点边，又不太沾。投完，他没有关网页，盯着那个「已投递」的灰字看了一会儿。

对床的同学在刷短视频，外放的笑声一阵一阵。林舟从书架上抽出一本考研真题集，翻到折过角的那一页，看了两行，又合上了。

「再说吧。」

这一句，他这个学期说了不知多少回。你身边大概也有这样一个人。或者，你自己就是。

他没有睡，也没有在做什么。像一辆停在路边的车：发动机还响着，车没动。

◆ 二、这几年大学里流行的几句话

先看几句话。

这几年，大学生嘴里流行过不少说法。「能毕业就行」是一句。「上岸」是一句，说的是考研、考公考上了，像落水的人终于摸到了岸。还有一句更扎眼：

大约 2023 年春天，网上流行一种说法，大意是，学历成了孔乙己脱不下的长衫〔待核〕。

这三句话，各说了一种停法。

「能毕业就行」，是把想要的样子降下来。「上岸」，是把一条路当成唯一的路，挤上去，挤不上就泄了劲。「长衫」，是身份放不下，眼前能走的活又够不着。

很多人把这几句话放在一起，统称「大学生躺平」。说法一并，就容易看成一回事：这一代人不想努力了。

第 2 章拆过这种说法。它只看见车没动，没听见发动机还响着。这一章换一个问法：同样停在路边，是怎么停下来的？停在哪一年？

◆ 三、正在成形的四年

大学四年，在一辈子里是一段很特别的路。

十八岁进门，二十二岁出门。中间这四年，土最松：离开了家，还没进单位；专业定了，行当没定；朋友是新的，城市也是新的。

路也最多。可以转专业，可以辅修，可以去社团、去实习，去做一件谁也没让你做的事。

用本书的七个词说，这四年本该是「正在成形」最浓的一段。形状冒头了，还站不稳；最有创造，也最危险。

所以一台引擎在这四年里怎样转，分量和别的年纪不一样。在这里压到怠速，压住的不是一段路，是一整片刚松开的土。

还有一样东西，在这四年里最要紧：回写。

一个大一新生做砸了一次实验，回头改一改做法，下回就做得好一点；参加一次比赛输了，回头看一看，知道自己差在哪。长出来的东西回头改土、改路，这四年本该天天发生。

怠速一来，回写不去改土了，改道落进几颗词里。一次做砸，沉出一句「我不是这块料」；一次落榜，沉出一句「加了也白加」。土没改，话倒是越攒越多。

这一点先放着，第六节回来讲。

◆ 四、三种怠速，一年一种

拿第 22 章的三型总表来照，大学四年里，三种怠速是按学年一种一种出来的。

大一大二，多是第三种：方向盘和油门打架。进门时带着一个想要的样子，「出来能进大厂」「将来做研发」。每天的路却是另一回事：高数、物理化学，一门接一门的基础课，和那个样子对不上。

想要的形状和每天的路较劲，夹在中间的土改不了。课表是定的，培养方案是定的。较劲没有出口，回写就改道，落到那个想要的样子上，把它降下来。降一格，再降一格，降到「能毕业就行」。最先熄的是特征律，目标从哪来的那一路先暗了。

大三大四，多是第一种：油门踩死之后。想要的样子降下来以后，路收窄成一两条：考研、考公。劲全往这一两条路上送。

路和土较劲。一年的劲送进去，名单出来，没有自己；再送一年，还是没有。劲被土全吞了，轮子在泥里打滑。打滑到快烧坏的时候，回写落进一条短链：「加了也白加」。油门收小了，签名是卷不动了就收。

毕业季，多是第二种：挂不上挡。手里有一个身份的样子：本科、学材料、念了四年书的人。眼前是一片具体的土：岗位、工资、城市。对口的少，不对口的「放不下」。

形状和土对不上，中间那条路裁不出来。候选的路一条一条被划掉，回写改道到这张候选单上，单子越划越短。最后的办法是隔开：少碰。签名是观望，连「做」都少。

三种怠速，一年一种，像三层土，一层压一层。

◆ 五、读一读转速表

把这四年放到转速表上，读数是这样的：

读数	大学四年这片路边
较劲的两头	大一大二：想要的样子与每天的课；大三大四：送劲的路与考场这片土；毕业季：身份的样子与岗位这片土
动不了的第三头	依次是：土（课表改不了）、形状（名单上没有自己）、路（裁不出能走的那条）
主型	按学年轮换：第三种 → 第一种 → 第二种
叠型	毕业时三种叠在一起，以第二种为面，下面压着前两种
签名	「能毕业就行」「加了也白加」「再看看」
转速	低，三环都在：还在投简历，还在翻真题，还在想

请注意最后一行。林舟还在投第三十七份简历，还会把真题集抽出来翻两行。三环都还在转，只是幅度压到了最低。

照第 17 章的一正三病，这叫怠速，不叫熄火。不熄火，是这台引擎替他保住的东西。第 25 章说过，正因为三环没断，它也最容易回来。

拿同一间宿舍里另一台挂着挡的车对照一下，读数就更清楚。上铺的同学大二跟着一位老师做了个小课题，做砸了两次，第三次把一组数据测准了。那组数据回头改了他的土：他认识了实验室里的几个师兄，知道了这个行当里有哪些岗位，路一下子多出好几条。

两台车停在同一片土上，一台的回写落进了土里，一台的回写落进了话里。差别不在谁更勤快，在三环里第三环往哪儿走。

◆ 六、为什么这个年纪代价最高

怠速哪个年纪都有。为什么说大学这一段代价最高?

因为这四年本该正在成形，怠速却把它提前定了型。

第 14 章的总式说，怠速的时候，形状锁在最低一层：一项对比、一颗粒子、一种真。锁在四十岁的人身上，锁住的是一个长过的样子；锁在二十岁的人身上，锁住的是一个还没长出来的样子。

还没长出来就锁住，锁住的是什么？是一句「我就这样」。

二十二岁沉出来的这句话，会变成往后的土。后来的每一次投简历、每一次见面试官、每一次有人问「你想做什么」，回写都先落到这句话上，再往外走。它不响，可它在每一次起步的时候，先把油门收一点。

还有一层。同龄人的路，往往在这几年分岔得最快。有人挂上了挡，一年一个样；停在路边的车，看着身边一辆辆开过去，那颗「我就这样」又沉一分。

打个比方。一团刚和好的面，揉什么形状都行；放在案板上晾一夜，表皮就干了，再揉，先得把那层干皮揉开。四十岁的怠速，是一块蒸好的馒头放凉了；二十岁的怠速，是一团面还没揉，先晾干了皮。

代价不在少走了四年，在最松的一片土上，先定了型。

◆ 七、九子停在宿舍里

再拿第 14 章的总式，一项一项照一遍宿舍里的这台引擎。

看得出的区分，只剩一项对比：「上岸了，还是没上岸」。别的分不出来了。大二那年学会的一点建模，社团里带过的一次活动，都不进这张对比表。变化近零，一个学期和下一个学期，看上去差不多。分布凝固，课表、床位、饭点，一格一格摆好了，不挪。

在场的样子，只剩一颗粒子：「我就是个普通二本学材料的」。没有一波一波的起伏，也没有一整片的牵连。这颗粒子被当成一样东西，摆在那里，谁问起就拿出来给人看。

守住的劲还在：按时上课，按时交作业，不挂科。推一把的劲和被吸过去的劲，都熄了。

三律落到维持级：目标是毕业，路是重复，劲来自舒适。六步剩三步：做、回味一下、再来。没有猜，没有看，没有改。账算到最省：少折腾，少丢人。

三块地各自封着。手上碰的，是吃饭、睡觉、上课；脑子里想的，是一句「加了也白加」；心里的那个我，是一颗「普通二本」。话只剩几颗词：「上岸」「摆了」「随便」。

你会发现，这份读数和第 14 章那一式几乎一字不差。一间宿舍里，三维九子都停在维持存在的最低一层。

说到这里，常有人接一句：还是这一代人吃不了苦。

先别急着站队。第 2 章说过，这是只看车没动，没听发动机响。回到转速表上看，林舟大三大四那两年，劲送得一点不少。早上六点半去图书馆占座，晚上十点半回来，两年没断过。

吃不了苦的车，到不了打滑那一步。能打滑，说明油门是踩下去过的。

再看「能毕业就行」那一句。它不是从一个懒的念头里冒出来的，是从一年多的较劲里沉出来的。想要的样子和每天的课对不上，又没有地方可去，回写只好落到那个样子身上，把它削矮。

所以这一章判的是土，不是人。分数一层一层排出来的路，一两条挤满的上岸口，对口岗位稀少的那片行当，这些合起来，把一批批刚进门的引擎，压在同一档转速上。

人群只是怠速显影的地方。同一片土，换一批人进来，读数多半还是这样。

◆ 八、林舟的四年

回到林舟，把这四年一年一年摊开。

大一刚进门，他在宿舍墙上贴过一张纸，写着几家大厂的名字。那是他进门时带来的样子。

第一学期高数挂了，补考才过。第二学期，专业课讲的东西，和那张纸上的名字隔着很远。中间怎么接，没有人讲，他也不知道该去问谁。

到大二下学期，那张纸不知什么时候被揭掉了。舍友问起，他说：「能毕业就行。」

这句话不是他想通了什么，是一年多的较劲沉出来的。想要的样子和每天的课对不上，土又改不了，回写就落回那个样子身上，一点点把它削矮了。

大三，路收成了一条：考研。图书馆占过座，单词背过，真题做过三遍。第一年差了一截，第二年又差了一截，二战落榜。中间还报了两次公务员，都没进面试。

两年的劲送进去，土全吞了。第二次落榜那天晚上，他给家里打电话，说了一句：「加了也白加。」老林在电话那头没吭声。

这条短链一出来，往路上送的劲就少了。真题集还在书架上，折角还在，翻开的次数越来越少。

大四下学期，就是开头那个晚上。三十几份简历投出去，对口的岗位少，回音更少。不对口的，卖建材、做客服、去厂里当操作工，他投了几份，又觉得「念了四年书，不至于」。

候选的路一条一条划掉，剩下的一条是：先回家，看看。

有一回，一家做检测仪器的小公司给他回了电话，问他愿不愿意先去实验室做半年助理。电话里他说「我考虑一下」。挂了电话，他在床上躺了很久。

这个「考虑一下」，不是在算工资，是那颗「本科学材料的」粒子，和一个「助理」的位子对不上。形状和土一对不上，路就裁不出来。三天后，他没有回电话，对方也没有再打来。

这就是第二种怠速的样子：不是没有路，是路一到跟前，先被隔开了。

三种怠速在他身上按学年出现。到毕业这一刻，它们叠在一起：面上是挂不上挡，底下压着「加了也白加」，再底下，是大一那张被揭掉的纸。

◆ 九、放回日子里

回到那个晚上，十一点的宿舍。

这一章不讲怎样解冻，只给一个小办法。

今晚可以：找一张纸，把这几年你最常说的那句「停下来的话」写下来，比如「能毕业就行」「加了也白加」「再看看」。在它旁边写上：这句话，是哪一年开始说的？那一年发生了什么？

写出来，那句话就不再是一颗孤零零的词。它有了来历，有了年份，有了一条路。一颗有来历的词，比一颗没来历的词好松动一些。

你要是家长，不必去劝。把这张纸递给孩子，你自己也写一张。

怎样挂挡，第 39—41 章细说。

带 走 的 话

大学四年本该正在成形，三种怠速按学年接力，把一个还没长出来的样子提前定了型。

小　账

开门还是关门：大学四年是一扇开得最大的门；三种怠速一年掩上一扇，掩到毕业只剩一条缝。

转速表：林舟这台发动机在怠速，三型叠着，面上是挂不上挡；三环都在，离挂挡只差松一脚离合。

想 一 想

你大学那几年（或者你孩子的这几年），最先被降下来的是想要的样子、送出去的劲，还是能走的路？你还记得是哪一年吗？

◆

27

第 27 章

只做分内，下班即走

◆ 一、六点零五分的电梯

下午五点五十八分，苏晴把电脑上的几个窗口一个一个关掉。

日报发了，后台的数据导出来了，下周的活动排期表填完了。组长在群里问了一句明天的选题，她回了两个字：「收到。」

六点整，她起身。六点零五分，她站在下行的电梯里。

电梯门合上之前，她看见工位那一排灯还亮着。新来的两个同事还在对着屏幕，其中一个刚毕业，桌上摆着一杯没喝完的奶茶。

五年前，留在那排灯下的人里，有她。

你大概认识这样一个同事：活不少干，也不多干；交代的事都做完，不交代的不碰；到点就走，群消息第二天早上回。或者，你自己就是。

这样的人，算不算躺平？说她懒，她一件活没落下；说她拼，她早就不拼了。她到底停在了哪里？

◆ 二、办公室里流行过的几个词

先看几个词。

这几年，办公室里流行过好几个说法。「打工人」是一个，大约 2020 年前后流行开来〔待核〕，带着一点自嘲。「摸鱼」是一个，说的是上班时间里偷一

点闲。还有「边界感」「整顿职场」，据说是 2022 年前后，网上一批刚入职的年轻人，讲自己怎样拒绝加班、拒绝下班后回消息〔待核〕。

这些词常被一起归到「职场躺平」名下。

可是它们说的不是一回事。「摸鱼」是在挡位上偷懒，车还在路上走；「整顿职场」是一种表态，劲是往外推的；「只做分内」不偷懒，也不表态，到点交活、到点走人，劲不往外推，也不往里收，只够把这一天过完。

西方这几年也有一个很像的词，叫「安静辞职」。两边像在哪里、差在哪里，第 35 章回来拔旗。

这一章只看身边这一种：只做分内，下班即走。

为什么单挑这一种？因为它最不显眼。它不喊口号，不发帖子，不和谁吵架。它安安静静地停在一排亮着灯的工位旁边，像一辆熄了大灯、发动机却没关的车。

◆ 三、油门踩死之后

拿第 22 章的三型总表来照，「只做分内」的主型，多是第一种怠速：油门踩死之后。

它前面，通常有一段加量内卷。路和土较劲：劲一年一年往工作这条路上送，加班、熬夜、周末改方案；土却不接这份劲。考核的位子是定的，排名的盘子是定的，上一级的位子更少。

两头较劲，第三头该变样：人该升一级，活该换一种，日子该有点不一样。可第三头没有地方可去。

劲被土全吞了，轮子在泥里打滑。打滑久了，发动机就往烧坏那边走：失眠，胃疼，周日晚上就开始发慌。

到了快烧坏的那一刻，回写改道。它不去改土，土改不动；它落进一条短链里：「多干也没用」。几颗词跟着沉下来：「算了」「分内的事」「不卷」。

这条短链一出来，往路上送的劲就收小了。请注意，是收小，不是收零。日报照发，活动照排，交代的活一件不落。三环都还在转，只是转速压到了最低。

第 19 章那五步，在一张工位上走了一遍。

在德国教书、写作的韩炳哲，写过一本小书《倦怠社会》，大意是说，今天让人累垮的，常常不是别人的命令，是自己对自己的「还能更多」〔待核〕。第 4 章讲过，他看的是土。放到这一章里，他说的正是空转那一段：油门是自己踩下去的，踩到最后，轮子在泥里打滑。

他没有往下多走一步：打滑以后，车去了哪里？有的烧坏了，有的熄火重打，还有一大批，停到了路边，怠速。

◆ 四、读一读转速表

把「只做分内」放到转速表上：

读数	只做分内这片路边
较劲的两头	送劲的路（加班、加量）与公司这片土（考核、排名、位子）
动不了的第三头	形状：升不上去，活换不了，日子变不了样
回写改道到	路本身：「多干也没用」
收掉的是	往路上送的劲
最先熄的律	幸福律：劲从哪来，那一路先暗了
最先失的劲	推一把的劲（善）
主型	第一种怠速
叠型	常叠第三种：心里挂着的那个样子，被降成「先这样」
签名	卷不动了就收

请看「最先失的劲」那一行。

推一把的劲没了，是这一种怠速最显眼的样子。守住的劲还在：按时、按量、不出错。被吸过去的劲，有时候还剩一点，留在某个下班以后的念想里。熄掉的是中间那一样：往前推一把，把一件事做得比交代的多一点。

这一层，同事最先看得出来，自己往往最后才知道。

为什么偏偏先熄这一样？因为加量内卷耗掉的，正是这一样。前五年送出去的劲，大多是推一把的劲：多改一稿，多想一个点子，多跑一趟。土把这份劲全吞了，回写回来，最先告诉引擎的就是一句：推了也白推。

读完转速表，再清两个误会。「只做分内」，常被看成两样东西。

一样是熄火：这个人废了，混日子。

第 17 章说过，熄火是死，不是病，更不是怠速。一个按时交日报、排期表一格不落的人，发动机是响着的。三环都在：活接进来，做出去，做完的样子回头又影响明天的活。只是每一环的幅度，都压到了刚好够的那一格。

另一样是休息：她累了，歇一歇就好。

第 15 章也说过，休息是挂挡前的停顿，引擎知道下一站。周末睡个懒觉，周一照样往前开，这是休息。「只做分内」不是。它没有下一站，它把今天过完，明天再过一个今天。

请注意这一句。

分内做满、分外归零，这是一台把转速钉在刚好够的那一格上的引擎。

它不坏。可它把「不熄火」，当成了「在走路」。

◆ 五、叠在下面的那一层

苏晴这台车，还有一层叠型。

她心里挂着一个早年的想法：做一档讲本地老手艺的播客。刚工作那两年，周末跑过两趟老城区，录过一个修伞的老师傅，一个做竹编的老人。录了两期，放到网上，听的人不多。

后来就没再录。

这不是一个加量的故事，是方向盘和油门打架。想要的样子在这头：老手艺、老街、一个有声音的节目。每天的路在那头：日报、排期、数据、复盘。两头较劲，夹在中间的土改不了：周末被加班占着，人脉在运营圈里，设备一直是那支手机。

较劲没处去，回写就改道，落到想要的那个样子身上，把它降下来。从「做一档节目」，降到「有空再录」，再降到「以后再说」。

最先熄的，是特征律：目标从哪来的那一路。

所以她的转速表上，面上是第一种，底下压着第三种。面上收的是油门，底下收的是方向。两样合起来，车停得更稳。

◆ 六、一排灯下的同一片土

先别急着说这是她一个人的事。

你看那一排灯。同一层楼里，「只做分内」的人往往不止一个。有人第三年就开始了，有人第八年才开始；有人做运营，有人做设计，有人做客服。年纪、性子、家境各不一样，停法却差不多。

为什么？

因为土是同一片。考核按排名切成几档，每一档的名额是定的；上一级的位子少，坐着的人也不走；一个项目做得好不好，最后落到一张表的一个格子里。劲送进这样一片土，被吞掉的样子是相似的，沉出来的那条短链也是相似的。

所以这一章判的，与其说是一群人，不如说是一片土。人群只是怠速显影的地方。同一片土上，换一批人进来，过几年，读数多半还是这样。

这不是说哪家公司做错了什么。一片土为什么是这个样子，有它自己的来历：行当的周期，市场的快慢，一家公司的大小。本书不在这里评对错，只读转速表。

可是读出来的这一句，是要记下的：一片只吞劲、不回写的土，会把一批批挂着挡的车，慢慢送到路边。

回到开头那杯没喝完的奶茶。

那个刚毕业的同事，此刻正在那排灯下。他的转速表读出来，不是怠速，是空转：油门踩到底，周报写得比谁都长，晚上十点还在群里回消息。劲一股一股往路上送，土照单全收。

照第 17 章的一正三病，空转和怠速是两种病。可放在同一片土上，它们常常是同一条路上的前后两站。五年前的苏晴，就是今天的他；五年后的他，多半会站进那部六点零五分的电梯。

这一站接一站，不是哪个人的命，是这片土的节律。看懂这一点，你再看那排灯下的人，就不会只说一句「年轻人真拼」，也不会只说一句「老员工混日子」。他们是同一台引擎，在同一片土上，走到了不同的转速。

◆ 七、九子在工位上

拿第 14 章的总式，照一照苏晴的第七年。

看得出的区分，只剩一项对比：「分内，还是分外」。每一件事进来，先过这一道。变化近零，这个月和上个月的周报，换几个数就能用。分布凝固，一天里哪个钟点干什么，一格一格排好了。

在场的样子，只剩一颗粒子：「我就是个干活的」。那个周末跑老街、对着修伞师傅举手机的人，像是另一个人。

守住的劲还在，推一把和被吸过去，都熄了。

三律落到维持级：目标是不出错，路是重复，劲来自六点准时下班的那一点舒服。六步剩三步：做、回味、再来。没有猜，没有试新的，没有改。

账算到最省：多一句话，多一件事，多一次表态，都不划算。

三块地各自封着。手上碰的，是键盘和电梯按钮；脑子里想的，是一句「多干也没用」；心里的我，是一颗「干活的」。话只剩几颗词：「收到」「分内」「不卷」。

这一份读数，和第 14 章那一式对得上。

◆ 八、苏晴的第六年和第七年

把苏晴这两年摊开来看。

前五年，她是组里最拼的那一个。活动上线前的夜里，她常常一点多才走；有一年春节，她在老家年夜饭桌上改方案。绩效排名，却一年一年停在中间那一档。

第五年年底的评估会，组长说的话和前一年差不多，大意是：「你很努力，明年继续。」

那天晚上，她没有加班。她在家煮了一碗面，吃到一半，发现自己已经很久没有在家吃过晚饭了。

一个念头沉了下来：多干也没用。

这句话不是她想通的。是五年里，劲一年一年送进去、土一年一年吞掉，沉出来的。它一出来，第二天，往路上送的劲就少了一截。

第六年，她开始六点下班。头几个月心里发虚，怕组长有看法；后来发现，活照样交，评分照样是中间那一档，什么也没变。

这一层「什么也没变」，回写进来，把那条短链焊得更牢了。

第七年，就是开头那部电梯。她不难过，也不痛快。下了班坐地铁回家，刷一会儿手机，睡觉。周末偶尔路过老城区，会想起那两期播客，想一想，没有停下来。

有一次，修伞的那位老师傅的摊子不见了，换成了一家奶茶店。她在路边站了一会儿，掏出手机想拍一张，又放了回去。那一下，方向盘动了一动，油门没有跟上。

转速表上，这台车在怠速：不熄火，三环都在，幅度压到最低。它保住了一样东西：五年里差一点烧坏的那台发动机，没有烧坏。

这一样，要先还她一个公道。

前五年最后那半年，她周日晚上就开始心慌，周一早上在地铁里手发抖。照第 25 章说的，这时候发动机已经在往烧坏那边滑。怠速一来，转速降下去，较劲小了，消耗小了，那股烧焦的味道散了。

第七年的她，睡得比第五年好。这不是小事。一台快要烧坏的车，能停到路边、不熄火、慢慢凉下来，本身就是一种救命。

所以本书不说她该不该六点下班。该不该，不是这本书的账。这本书只问一句：停下来以后，发动机知不知道下一站？

它也丢了一样东西：方向。

方向丢得很安静。没有哪一天，她决定不做播客了；是一个个周末过去，那个念头被回写一层层压低，压到「以后再说」，压到想起来也只是想一想。

◆ 九、放回日子里

回到那部六点零五分的电梯。

这一章不讲怎样挂挡，只给一个小办法。

明天能试：下班的电梯里，花一分钟，回想今天做完的事里，有没有哪一件，你多做了一点点，不是因为被要求，是因为想。有，就在手机备忘录里记一笔；没有，也记一笔，写「无」。

记两周。你会看见推一把的那股劲，还剩多少，在哪几天冒过头。

它冒头的地方，常常就是将来接得住油门的那条路。

怎样挂挡，第 39—41 章细说。

带 走 的 话

只做分内，是一台差点烧坏的引擎把转速钉在刚好够；它保住了不熄火，也一并收掉了推一把的劲。

小　账

开门还是关门：六点下班这扇门开对了，它挡住了烧坏；分外那扇门一并关上，关掉的还有她自己的节目。

转速表：苏晴这台发动机在怠速，主型油门踩死之后，叠着方向盘和油门打架；三环都在，劲还没熄尽。

想 一 想

你上一次在工作里多做一点点、不是因为被要求，是什么时候？那一点劲，后来去了哪里？

◆

28

第 28 章

私营企业家：观望

◆ 一、县城五金店的卷帘门

早上八点，县城东街，老林把五金店的卷帘门往上一推，哗啦一声，灰从门缝里落下来。

店里的货架还是那几排，螺丝、合页、水管接头、电钻、油漆刷。靠里的一面墙上，堆着几箱前些年囤的地板胶，纸箱的角已经压塌了。

他把「营业」的牌子翻过来，泡上一壶茶，在柜台后面那把旧藤椅上坐下来。

上午来了三个客人：一个买了两盒膨胀螺丝，一个问有没有某个牌子的水龙头，没有，走了；还有一个是隔壁的老街坊，进来借梯子。

中午，进货的业务员打来电话，说新出了一款智能门锁，县里好几家都上了，问他要不要先拿几把试试。

老林说：「先看看。」

这三个字，他这两年说了不知多少遍。你身边大概也有这样一位小老板：店照开，门照推，不关张，也不扩张，不进新货，不换做法。问他打算怎么办，他说：「先看看。」

◆ 二、「观望」这个词

先看这个词。

这几年，做小生意、开小厂的人嘴里，「观望」出现得很多。据报道，一些地方的小微经营者里，有不少人说自己「不敢投」「先守着」〔待核〕。数字各家说法不一，本书不引。

「观望」这个词，听上去像一个动作：看着，等着，伺机而动。

可是放到转速表上读，它常常不是一个动作，是一种转速。看了两年，等了两年，伺的那个机一直没来。看着看着，「看」本身成了日子。

小老板的怠速，和上班的人有什么不一样？

不一样在油门是谁的。苏晴往路上送的，是自己的时间和力气；老林往路上送的，除了时间和力气，还有自己的钱、家里的积蓄、亲戚借的款。一脚油门下去，踩的是全家的家底。

所以小老板的车，空转起来更疼，收油也收得更狠。上班的人收油，收掉的是分外那一截；做小生意的人收油，往往连进货、雇人、换门面都一起收了。

还有一样不一样：上班的人停在路边，公司那台大车还在开；小老板停在路边，整辆车就停了。店是他的，没有人替他挂挡。

这一章不评哪一年的环境好、哪一年的环境坏，也不评哪一条政策对、哪一条政策错。那不是这本书的账。本书只说场变了、可预期度下降，然后读一读，这样一片土上，一台引擎是怎样转的。

◆ 三、挂不上挡

拿第 22 章的三型总表来照，「观望」的主型，多是第二种怠速：挂不上挡。

较劲的两头，是形状和土。

形状这一头，是一个做了二十多年的样子：一家什么都卖一点的五金店，一个靠熟人、靠门面、靠「我这里货全」的老板。这个样子是长出来的，长了二十多年，长得很结实。

土这一头，变了。新房装修的人，多半在手机上下单，送货上门；装修队有自己的进货渠道；老街拆了一半，人流往新城走。一片土换了脾气。

形状和土较劲，夹在中间的第三头是路。按第 18 章说的，这叫错位内卷：挡位和路面对不上。

本该有一条新路被裁出来：做线上，做上门安装，专攻某一类货，搬到新城去。可这条路裁不出来。每一条候选的路，一摆到眼前，那个做了二十多年的样子就先说一句：「这不是我干的事。」

把老林划掉的那张单子摊开看，是这样的。

做线上？「我一个开店的，拍什么视频。」上门安装？「我这把年纪，爬什么高。」专攻一类货？「人家要什么，我这里都有，才叫五金店。」搬去新城？「二十年的老客都在东街。」

每一条划掉的理由，听上去都对。可你仔细看，每一条理由的主语，都是那个做了二十多年的样子：开店的、这把年纪的、什么都有的、守着老客的。路不是被土挡住的，是先被那个样子挡住的。

回写改道到候选的路上，把它们一条一条划掉。划到最后，剩下的那条是：原地不动。

消解较劲的办法是隔开：少碰。少进货，少见业务员，少去新城转。形状和土的接触面越小，较劲就越小，日子就越稳。

最先熄的是自由律，路从哪来的那一路先暗了。最先失的，是被吸过去的劲，美。从前一听说有什么新货，他眼睛会亮；现在业务员拿来什么，他都说先看看。

签名是观望，连「做」都少。

◆ 四、底下还压着两层

老林这台车，不只一层。

第一层叠型，是油门踩死之后。

生意刚往下掉的那两年，他不是没动过。降价降了两轮，熟客说便宜了，可来的人还是那么多。延时营业，晚上开到九点，九点前那一个钟头，店里就他一个人和一台收音机。还印过一批传单，让林舟放假时去小区门口发。

劲往路上送，土全吞了。轮子在泥里打滑。

打滑到心里发慌的时候，回写落进一条短链：「折腾也白折腾」。这条短链，和林舟那句「加了也白加」，是一个模子里出来的。

第二层叠型，是降格。

扩店那一年，老林心里有过一个样子：在新城开第二家，等林舟毕业回来，父子俩一人看一家。那是他想要的形状。这个样子，和每天进货、算账、守店的路，越来越对不上。较劲没处去，回写就改道，把那个样子一层层降下来：从「开两家」，降到「守住这一家」，再降到「能开一天是一天」。

最先熄的，是特征律。

三层叠在一起：面上是挂不上挡，中间是油门踩死之后，底下是方向盘和油门打架。每一层都托着另两层。所以这台车，停得比别的车都稳。

◆ 五、读一读转速表

把老林这台车放到转速表上：

读数	东街五金店这片路边
较劲的两头	做了二十多年的样子，与换了脾气的一片土
动不了的第三头	路：新路裁不出来
回写改道到	能走的路（候选单），一条条划掉
收掉的是	形状与土的接触
最先熄的律	自由律
最先失的劲	被吸过去的劲（美）

读数	东街五金店这片路边
主型	第二种怠速：挂不上挡
叠型	第一种（降价、延时营业都没用之后），第三种（「开两家」降成「能开一天是一天」）
签名	「先看看」
转速	低，三环都在：门照推，客照接，账照记

请看最后一行。

老林的店没有关。卷帘门每天八点推上去，晚上六点拉下来。账本一天一记，一分不差。三环都在：客人进来，货卖出去，卖了多少回头影响下个月进不进货。只是每一环都压到了刚好够的那一格。

他的车，在路边怠速，挡把摸了几回，没挂上去。

◆ 六、九子在柜台后面

拿第 14 章的总式，照一照柜台后面的这台引擎。

看得出的区分，只剩一项对比：「亏不亏」。新货、新路、新做法，进来都先过这一道，一过就被划掉，因为每一样新的都可能亏。变化近零，今年的货架和去年的货架，摆法一样。分布凝固，哪一排放什么，二十年没挪过。

在场的样子，只剩一颗粒子：「我就是开五金店的」。这颗粒子越磨越亮，亮到别的样子照不进来。

守住的劲还在：账要清，门要开，老客要认。推一把的劲和被吸过去的劲，熄了。

三律落到维持级：目标是不亏，路是照旧，劲来自那壶茶。六步剩三步：开门、看一天、关门。没有猜，没有试，没有改。

账算到最省：不进货，就不压钱；不扩，就不欠债；不换，就不出错。

三块地各自封着。手上碰的，是那几排货架和一把茶壶；脑子里想的，是一句「折腾也白折腾」；心里的我，是一颗「开五金店的」。话只剩几颗词：「先看看」「稳一点」「等等」。

对一对第 14 章，一项不差。

你也许会问：老林和苏晴，读数为什么这么像？一个在县城守店，一个在省城写周报，一个五十四岁，一个三十一岁。

因为第 14 章那一式，说的不是哪一种人，是一台引擎停在最低一层时的样子。主型不同，进路边的门不同：苏晴是从油门那扇门进来的，老林是从挡位那扇门进来的。进来以后，九子都落到维持层，样子就差不多了。

怎样分得出来？看最先熄的是哪一律，最先失的是哪一样劲。苏晴先没了推一把的劲，老林先没了被吸过去的劲。这一点差别，第五编会用得上。

◆ 七、不是胆子小

说到这里，有人会说：还是老林胆子小，不敢闯。

先别急着下这个判断。第 2 章拆过「他就是懒」，这里同样要拆「他就是胆小」。

二十年前，老林是从镇上搬进县城的。那一年，他把家里的积蓄全押进了这间门面，借过亲戚的钱，在店里打过两年地铺。前些年扩店、囤货，又押了一回。

胆小的人，押不了这两回，更打不了两年地铺。

所以「先看看」不是从胆小里冒出来的。是两轮降价、一季延时营业、一批压塌了角的地板胶，一层层回写进来，在他心里沉出了一句「折腾也白折腾」。这句话一出来，往路上送的劲就收小了，新路一到跟前，就被隔开了。

同一条街上，开了十年以上的几家店，卖灯具的、卖瓷砖的、卖电器的，这两年都差不多是这个转速。不是这条街上的老板都胆小了，是这片土换了脾气，而那一批做了十几二十年的样子，都长得太结实。

一片土把一批长得结实的形状，同时压到了挂不上挡的那一格。人群只是怠速显影的地方。

还要先把公道还给「先看看」。

场一变，可预期度一降，先停一停、看一看，是对的。不知道路面滑不滑，就不该一脚油门踩下去。前几年那批地板胶，就是在没看清的时候囤的。观望的头几个月，是刹车，是保住还剩的劲。照第 25 章说的，濒临烧坏的时候，怠速救命。

问题不在看，在看了两年，看本身成了日子。刹车踩住，是为了换个方向再走；踩住了不松，车就只能停着。

再往县城外面看一眼。城郊做配件的小厂、街口开了十年的饭馆、镇上搞养殖的农户，这几年都有人说着同样的三个字。厂子照开，单子少接；饭馆照营业，菜单不换；圈里照养，不扩栏。

行当不一样，转速读出来差不多：形状长得太结实，土换了脾气，路裁不出来。这一章只拿老林一家照，照出来的那片土，比东街大得多。

◆ 八、老林的一个晚上

那天晚上，林舟打电话回来，说投了三十几份简历，回音不多，想先回家看看。

老林说：「回来吧，店里也要人。」

挂了电话，他一个人在柜台后面坐了很久。他把账本翻到前几年那一页，扩店那一年的数字，用红笔圈过。

他想起业务员中午说的那款智能门锁。县里好几家都上了。他其实去看过一次，在新城一家店的橱窗里，样子挺好看，价钱也不算离谱。他在橱窗前站了一会儿，没进去。

为什么没进去？他自己说是「再看看行情」。行情真的要再看吗？还是看本身，已经成了一种不进去的办法？

照转速表读，是那颗「开五金店的」粒子，和一把装在手机上就能开的锁，对不上。锁要装，要调试，要教客人用，要在手机上回消息。这条路一摆出来，那个做了二十多年的样子先说了一句：这不是我干的事。

路就被隔开了。

挡把摸了一下，没挂上去。可请注意：他去看过。他在橱窗前站过。这一下，是三环里还在微微转动的那一点。

第 25 章说过，怠速是三病里唯一不断环的。老林这台车，还在转。

那一晚还有一件小事。快十点的时候，隔壁街坊来还梯子，顺口问了一句：「你家林舟要回来啦？回来跟你一起看店？」

老林说：「先让他歇歇。」

这一句，也是「先看看」的另一个说法。父子两台车，一台停在东街，一台正往东街开。两台都在怠速，停到一起，会不会更稳？这一层，第 30 章看家里那片土时再说。

◆ 九、放回日子里

回到东街，回到那壶茶。

这一章不讲怎样挂挡，只给一个小办法。

明天能试：拿一张纸，左边写「这两年我说过『先看看』的事」，右边写「后来看了没有，看到了什么」。一件一件对。

你多半会发现，左边很长，右边很短。「先看看」说了很多回，真去看的，只有一两回。

那一两回，是这台车的挡把被摸过的地方。把它圈出来。

你要是老林的家人，不必去劝他「闯一闯」。陪他把那一两回再去看一次，看完了，只问一句：「你看到了什么？」

怎样挂挡，第 39—41 章细说。

带 走 的 话

「先看看」不是一个动作，是一种转速；看了两年，看本身成了日子，挡把摸过几回，就是没挂上去。

小　账

开门还是关门：卷帘门天天推开，新路那扇门却一条条关上；关门的不是胆小，是一个长得太结实的样子。

转速表：老林这台发动机在怠速，主型挂不上挡，叠着油门踩死之后与降格；三环都在，橱窗前那一站还在转。

想 一 想

你这两年说过最多的一句「先看看」，看的是哪一件事？真去看了吗？

◆

29

第 29 章

中年：方向盘慢慢松开

◆ 一、抽屉里的那本计划

你一定有过这样的时刻。

年底收拾抽屉，翻出一本好几年前的笔记本。第一页写着几行字，是那年元旦给自己定的：学会一门外语，带父母出去走一趟，每周跑三次步，把那个想了很久的小生意做起来。

字迹很认真，有一行还画了下划线。

你坐在抽屉前看了一会儿，没有懊恼，也没有难过。那几行字像是别人写的。你把本子放回去，关上抽屉，去厨房烧水。

这一下，不是哪一天发生的。没有哪一个晚上，你决定不学外语了、不做那个小生意了。是一年一年过去，那几行字一点一点变轻，轻到再看见它，心里什么也不动。

这就是本章要讲的：方向盘慢慢松开。

◆ 二、关于中年的几种老说法

中年这件事，古今都有人说。

孔子说过一句很有名的话，大意是：四十岁不再迷惑，五十岁知道了天命（《论语·为政》）。这句话常被拿来给中年定调：到这个岁数，该定下来了。

西方有一个说法，叫「中年危机」。据说是二十世纪六十年代一位心理学家提出的〔待核〕，后来流传很广。它讲的是人到中年，忽然觉得前半生走错了，想要猛地换一种活法。

再往前，意大利的但丁写《神曲》，开头一句大意是：在人生的中途，我发现自己走进了一片幽暗的森林，正路已经不见了（《神曲·地狱篇》第一歌）。他写这几行时，大约三十五岁上下〔待核〕。

孔子的话讲定，「危机」的说法讲乱，但丁的森林讲的是迷路。

放到转速表上看，这三种说的都是少数。「不惑」是挂上了挡、方向清楚的那一种；「危机」是猛踩一脚油门、要换道的那一种；但丁在森林里，是知道自己丢了路、还在找路的那一种，车是在走的。大多数中年人身上发生的，既不是定，也不是乱，是第三样：方向盘一点一点松开，车慢慢停到路边，发动机还响着。

这一样不响，不吵，也不上新闻，所以少有人给它起名字。

◆ 三、第三种怠速的沉降

拿第 22 章的三型总表来照，中年最常见的，是第三种怠速：方向盘和油门打架。

较劲的两头，是形状和路。

形状这一头，是心里那个想要的样子：做一点自己的事，换一种活法，去一个想去的地方，成为一个想成为的人。路这一头，是每天实实在在要走的那一串：上班、接送孩子、还房贷、照看老人、单位里的一摊事。

两头较劲，夹在中间的第三头是土。按第 18 章说的，这叫内耗：方向盘和油门打架。土改不了。家要养，房贷要还，老人要照顾，单位的位子和人情是十几年攒下来的，动一处，处处都动。

较劲没处去，回写就改道，落到想要的那个样子身上，把它降一格。

降格的办法有好几种。一种是延期：「等孩子上了大学再说。」一种是缩小：「不开店了，周末摆个摊也行。」一种是换名：「其实我也没那么想做。」

最先熄的，是特征律：目标从哪来的那一路。最先失的，是守住的劲，真。请注意，这里失掉的「真」，是对那个想要的样子的守。年轻时守着它，觉得它是真的、要去做的；守着守着，守不住了，它就成了一句「年轻时的想法」。

签名是：理想降成「活着就行」。

第三种怠速，大学生身上也有。第 26 章说过，林舟大一大二就是。为什么说中年是它沉降最深的地方？

有三层缘故。

第一层，土最厚。二十岁时，路边的土是松的，一转专业，一换城市，土就换了。四十五岁时，土是十几二十年压出来的：一套房，一份工作，一张人情网，两头的老人和孩子。这样一片土，改一处，就要动一大片。

第二层，降格降得体面。年轻人说「能毕业就行」，旁人听了会着急；中年人说「平平淡淡才是真」，旁人听了会点头。降格的话，到中年就有了一层体面的壳，回写沉进去，不响，也不疼。

第三层，降格已经好几轮了。从「做一番事」，到「做点自己的事」，到「有空做一点」，到「以后再说」。每一轮降下来，都回写进土里，把下一轮的起点再压低一点。

三层合在一起，就是第 24 章说的低能的稳态：每一维的固定，都托着另两维。土厚托着路不变，路不变托着形状不长，形状不长又让土更不想动。

所以说，中年的怠速，是三种怠速里沉得最稳的一种。

◆ 四、一个周六的下午

光说土厚，还是抽象。看一个周六的下午。

一位四十六岁的父亲，上午送孩子去补习班，中午去医院给老母亲拿药。下午两点，补习班还没下课。他把车停在楼下的路边，没有熄火，开着空调，在驾驶座上坐了三刻钟。

他没有睡，没有打电话，也没有刷手机。就坐着。

这三刻钟，是他一周里唯一一段谁也不找他的时间。

请注意这个画面，它几乎就是本书的总比喻：一辆停在路边、发动机响着的车，车里一个人。

这三刻钟，算不算躺平？照转速表读，这三刻钟本身是休息，是挂挡前的停顿：两点三刻，补习班下课，他知道下一站。

可是把这三刻钟放回那一整年看，读数就变了。这一年里，他心里那个想做的事——年轻时他想学木工，给家里打一套自己的家具——一次也没有被拿出来过。每一个周六都有这样一段空当，每一段空当都只够坐着。

一段一段的休息，连成了一整年的怠速。

土就是这样厚的：它不拦你坐三刻钟，它只是让每一个三刻钟，都只够坐着。

再看一个女人的晚上。

一位四十三岁的母亲，在一家医院的收费处上了十八年班。年轻时她喜欢画画，读书时拿过县里的奖。女儿上初中那年，她在网上买过一套水彩，放在阳台的柜子里。

那套水彩拆过一次。画了半张纸，女儿喊她检查作业，她放下笔，后来就再没拿起来。

她不是没有时间。女儿住校以后，晚上空出了两三个钟头。可这两三个钟头，被看剧、做家务、在家长群里回消息填满了。阳台的柜子，她每天晾衣服都要经过。

想要的样子和每天的路较劲，土改不了；回写改道，降格成了一句「画着玩的，不当真」。这一句不疼，所以沉得很稳。

◆ 五、读一读转速表

把中年这片路边放到转速表上：

读数	中年这片路边
较劲的两头	心里想要的样子，与每天要走的那串路
动不了的第三头	土：房、工作、人情、两头的家
回写改道到	想要的形状：延期、缩小、换名
收掉的是	想要的那个形状
最先熄的律	特征律
最先失的劲	守住的劲（真）：对那个样子的守
主型	第三种怠速
叠型	常叠第一种（工作上卷过一阵）、第二种（换行当的路裁不出来）
签名	「活着就行」「平平淡淡才是真」「等孩子大了再说」
转速	低，三环都在：照常上班，照常管家，偶尔翻出那本计划

还是请看最后一行。

照常上班，照常管家，这是三环在转。偶尔翻出那本计划，看一会儿，这是第三环还没断：那个样子还能被看见。只是看见了，心里不动，回写不再往路上送，就停在了「看一会儿」。

第 17 章的一正三病，读到这里，是怠速，不是熄火。

◆ 六、和「看开了」有什么不同

中年人常说一句话：「看开了。」

这句话，有时候是真的。有人到了四十几岁，真把一件事放下了，放下以后，另一件事长了出来。照第 15 章说的边界，那是换了方向，或者是破掉了一样执着，去走另一种路。车是在走的。

有时候，「看开了」是怠速的另一个名字。

怎样分？问一句：放下以后，长出了什么？

放下了做生意的念头，开始陪父亲下棋，每周两盘，从棋盘上看出父亲哪里变了——这是换了方向，方向盘还在手里。放下了做生意的念头，以后的周末，就是睡觉、刷手机、吃饭——这是方向盘松开了，车停着。

第 15 章说过，怠速仍执着一颗「我就这样」。看开了的人，手里空了；怠速的人，手里攥着一颗「就这样吧」。

这一点要分清。本书不劝谁别看开，也不说看开是坏事。只是同一句话，底下的转速可以很不一样。

还有一个分法，更简单：看那颗「我」。

真看开了的人，说起自己，常用的是「这几年我在学着做饭」「我最近发现自己挺喜欢走路」，「我」还在变。怠速里的人，说起自己，常用的是「我这个人就是这样」「我这种性格改不了」，「我」被说成一样定了型的东西。

前一种是一场还在发生的事，后一种是一颗当成东西的粒子。

◆ 七、老林的那张纸

回到东街。老林五十四岁，正在这片路边上。

第 28 章说他的主型是挂不上挡。这一章换个角度，看他压在底下的那一层：方向盘慢慢松开。

二十多年前搬进县城那会儿，他在一张烟盒纸上写过几个字：「开一家像样的店，让孩子念大学。」那张烟盒纸，他一直压在柜台的玻璃板下面。

后一半做到了：林舟念了大学。前一半，也做到过一阵：扩店那年，东街上他家的门面最大。

再往后，那个样子没有往前长了。扩店那一年，他心里有过新的一句：「在新城开第二家。」这一句没有写下来，也没有做成。生意往下掉，每天要走的路是进货、算账、守店；新城那一家，和这串路越来越对不上。

土改不了。东街的租约，二十年的老客，压在仓库里的货，都是这片土。

于是回写改道，落到那个想要的样子上。从「开两家」，降到「守住一家」；从「守住一家」，降到「能开一天是一天」。没有一天是他拍板降的，是一年一年沉下来的。

玻璃板下的那张烟盒纸还在，颜色已经黄了。他每天在上面记账、放茶杯，很少再低头看那几个字。

还有一样东西，在老林身上看得很清楚：父与子，两台车的第三种怠速，长在两个年纪上。

林舟大一墙上那张写着大厂名字的纸，被揭掉，只用了一年多；老林那张烟盒纸，压在玻璃板下，变黄用了二十年。一个揭得快，一个沉得慢。

快的那一个，土松，降格降得疼，所以「能毕业就行」说出口的时候，还带着一点不甘。慢的那一个，土厚，降格降得不疼，所以「能开一天是一天」说出口的时候，像在说今天的天气。

这就是第三种怠速在一个中年人身上沉降的样子：方向盘没有被谁夺走，是一年一年，自己慢慢松开的。

◆ 八、九子沉到最底

拿第 14 章的总式，照一照中年这一层的九子，和年轻时比一比。

看得出的区分，只剩一项对比：「累不累」。二十岁时，分得出想做的和不想做的；四十多岁，分得出来的，常常只剩累和不累。变化近零，今年和去年过得差不多。分布凝固，一周七天怎么排，十年没大改。

在场的样子，只剩一颗粒子：「我这个岁数了」。这颗粒子特别重，因为它挂着年纪。年纪是改不了的，所以这颗粒子看上去最像一样东西。

守住的劲，守的是日子，不是那个样子。推一把和被吸过去，都熄了。

三律落到维持级：目标是平安，路是照旧，劲来自安稳。六步剩三步：上班、回家、再上班。

账算到最省：动一处，处处都要动，那就一处也不动。

三块地各自封着。手上碰的，是方向盘、锅铲、单位的门禁卡；脑子里想的，是一句「这个岁数了」；心里的我，是一颗「就这样吧」。话只剩几颗词：「稳」「算了」「等孩子大了」。

这一式，在中年身上压得最实。

还要说一句。中年这一层，常常也是身体开始给信号的时候：睡不好，胃不舒服，体检单上多了几个箭头。本书不讲诊疗，只说一句：身体或心里的难处真的大了，请找医生或心理咨询师。

◆ 九、放回日子里

回到那个抽屉，那本计划。

这一章不讲怎样挂挡，只给一个小办法。

今晚可以：把那本计划翻出来，或者在一张纸上，凭记忆写下你二十几岁、三十几岁时最想做的一件事。在它下面，写下这件事这些年被降过几次格，每一次降成了什么。延期了，缩小了，还是换了个名字？

不用写原因，只写降成了什么。

写出来，你会看见那条往下走的台阶。台阶是一级一级下来的，就也可能一级一级上去。看见台阶，方向盘在手里就多了一点分量。

怎样挂挡，第 39—41 章细说。

带 走 的 话

中年的怠速不响不吵：方向盘不是被谁夺走的，是一年一年降格、一级一级沉下来，自己慢慢松开的。

小　账

开门还是关门：照常上班、照常管家，日子这扇门开着；想要的那个样子，延期、缩小、换名，一扇扇轻轻带上了。

转速表：中年这台发动机在怠速，主型方向盘和油门打架，常叠着前两种；三环都在，那本计划还翻得出来。

想 一 想

你最近一次说「这个岁数了」，说的是哪件事？如果把年纪拿掉，那件事还剩下什么理由不做？

◆

30

第 30 章

婚育与家庭

◆ 一、年夜饭桌上的那一问

腊月二十九，东街老林家的年夜饭提前了一天，因为林舟的姑姑一家第二天要去婆家。

一桌九个人。菜上到第五道，姑姑给林舟夹了一块鱼，顺口问了一句：「有对象了没有？」

林舟说：「工作还没定呢。」

姑父接上：「工作慢慢找，对象也要慢慢谈嘛。」

林舟低头吃鱼，没再接话。老林在桌子那头给自己倒了一杯酒，也没接话。桌上安静了几秒，姑姑转头去问表妹的期末考试。

你大概在某一张年夜饭桌上，听过这样的一问；或者你就是那个被问的人，或者你就是那个问的人。

这一问之后的那几秒安静，是本章要读的东西。

◆ 二、这几年关于婚育的几种说法

先看几种说法。

这几年，关于婚育，流行过不少词。「不婚不育保平安」是一句，在网上传得很广〔待核〕。「恐婚」「丁克」是老一些的词，近些年又被常常提起。还有

一些地方的媒体报道，大意是年轻人结婚的年纪往后推了，生孩子的意愿也在变〔待核〕。具体的数字，各种口径不一，本书不引。

另一头，也有很多声音在说：家是根，成家立业，一代传一代。

费孝通在《乡土中国》里说过一层意思，大意是：中国乡下的家，不只是生孩子、过日子的地方，它更像一个一起做事的小组织，要种地，要传家业，要一代接一代地往下走〔核：大意〕。

照这个说法，家本来是一台一直在挂挡的车：有活要干，有路要走，有东西要往下传。

今天的很多家，干活的那一层，交给了单位和市场；往下传的那一层，也薄了。家剩下的，常常就是吃饭、睡觉、带孩子、照顾老人。车还在，可它要去的地方，少了。

两头的话，听上去针锋相对。

这一章不站在哪一头。结不结婚、生不生孩子，是每一个家自己的事，也牵着很多本书管不了的东西。本书不说该，也不说不该。本书只问一件事：在家这片土上，引擎是怎样转的？

◆ 三、手上碰的那块地

先回到第 13 章说的三块地。

一块是手上碰的：吃饭、睡觉、做家务、带孩子、照顾老人、两个人一起过日子。一块是脑子里想的：对婚姻、对家、对孩子的那些看法和道理。一块是心里的那个我：我是谁的儿子、谁的妻子、谁的父亲。

婚育和家庭，最先落在第一块地上。

这块地，是三块地里最实的一块。它每天都要碰：今天谁做饭，谁洗碗，孩子发烧了谁请假，老人住院了谁去陪。碰得多，磨得也多。

所以，家里的怠速，最常长在手上碰的这块地上。

你可以看见一种很常见的样子：一个家，饭照做，碗照洗，孩子照接，老人照看。两个人说话，多半是「明天几点去接」「这个月的钱够不够」。别的话，越说越少。

三环都在：饭做出来，吃下去，吃完的碗回头又成了明天要洗的碗。只是每一环都压到了刚好够的那一格。

◆ 四、两种家里的怠速

拿第 22 章的三型总表来照，家里的怠速，最常见的有两种。

一种出现在还没成家的人身上，多是第二种：挂不上挡。

较劲的两头，是形状和土。形状这一头，是一个想要的家的样子：两个人谈得来，房子不用太大，孩子有人带，日子不至于太紧。土这一头，是眼前的这一片：收入、房价、工作的城市、两边家里的期待、一年见不了几次的相亲对象。

两头对不上，中间那条路裁不出来。候选的路，一条一条被划掉：这个人谈不来，那个城市留不下，这份工作养不起。回写改道到候选单上，单子越划越短。最后的办法是隔开：少见人，少谈这件事，年夜饭桌上那一问，低头吃鱼。

签名是观望：「再说吧」「顺其自然」。

另一种出现在已经成家的人身上，多是第三种：方向盘和油门打架。

较劲的两头，是形状和路。形状这一头，是两个人当初想要的那个家：一起去旅行，一起做一件事，一个说得上话的伴。路这一头，是每天的那一串：上

班、接送、做饭、辅导作业、照顾老人。土改不了：房贷、孩子的学校、两边的老人，都是十几年攒下来的。

较劲没处去，回写就改道，落到那个想要的家上，把它降一格。从「一起做一件事」，降到「一起把孩子带大」；从「说得上话」，降到「不吵就行」。

签名是：理想降成「过日子嘛」。

两种怠速，一种停在门外，一种停在门里。

两种怠速，放到转速表上并排读：

读数	门外（未成家）	门里（已成家）
较劲的两头	想要的家的样子，与眼前这片土	当初想要的家，与每天那串路
动不了的第三头	路：裁不出来	土：房贷、学校、两边老人
回写改道到	候选的路，一条条划掉	想要的样子，一格格降低
主型	第二种：挂不上挡	第三种：方向盘和油门打架
叠型	常叠第一种：相亲、攒钱，劲送进去没有回音	常叠第一种：为孩子卷过一阵，卷不动了
签名	「再说吧」「顺其自然」	「过日子嘛」「不吵就行」
最先失的劲	被吸过去的劲（美）	守住的劲（真）：对那个家的样子的守

请注意表里的叠型。

门外的人，很多不是一开始就观望的。前几年相过亲，攒过首付，跑过两个城市的人才政策。劲送进去，土全吞了，轮子打滑以后，才退到观望。

门里的人，很多也不是一开始就「过日子嘛」的。孩子小时候报过一串班，夫妻俩一个接一个地陪，后来发现报得越多，孩子越累，家里越吵。卷不动了，才降成「不吵就行」。

催的那一头，也值得读一读。

年夜饭桌上问「有对象了没有」的姑姑，自己这台车，转速是多少？

她多半不是在找事。她这一辈人的路，是一条很清楚的路：到岁数成家，到岁数生孩子，孩子大了再给孩子成家。这条路走了几十年，在她那片土里，是接得住油门的。她问那一句，是把自己那条走通了的路，递过来。

可是路是在土里走出来的。她那一辈的土，和林舟这一辈的土，不是同一片：城市、房价、工作、两个人认识的方式，都换了。一条在旧土里接得住油门的路，递到新土上，常常挂不上挡。

于是一头在催，一头在躲。催的人越催，躲的人越把那块地封得紧。两头较劲，路还是裁不出来。

这不是谁对谁错。是两片土上长出的两条路，碰在了一张饭桌上。

◆ 五、这片土为什么特别黏

家这片土，和公司、学校的土比，有一样特别的地方：它黏。

公司的土，可以换。辞职，跳槽，换一片土，路就变了。学校的土，四年、三年、六年，到时候就出门。家这片土，不能说换就换。父母是换不了的，孩子是换不了的，一起过了十几年的人，换起来要把整片土翻一遍。

黏的土，有两面。

一面是托着人。一个人在外面空转、打滑、快烧坏的时候，家是那个停车的地方。林舟落榜回家，老林说「回来吧」，这一句是托住了的。很多车，就是靠家这片土，才没有烧坏、没有熄火。这一面，要先说足。

另一面是锁着人。车停到家里来，家里的土又是怠速的土，两台车停在一起，转速就容易对齐。父亲说「先看看」，儿子说「再说吧」，两句话一碰，不是互相点火，是互相作证：你看，他也这样。

第 24 章说过，怠速之所以稳，是因为每一维的固定都托着另两维。在家里，还要再加一句：一个人的怠速，托着另一个人的怠速。

再看一个门里的晚上。

一对结婚九年的夫妻，孩子上三年级。晚上九点，孩子睡了，两个人坐在沙发两头，各拿一部手机。电视开着，没人看。

恋爱那几年，他们常常聊到半夜：将来去哪个城市，开一家什么样的小店，攒钱去一趟西藏。那时候脑子里想的那块地，是两个人一起耕的。

现在，十点钟，一个说：「明天你送还是我送？」另一个说：「我送吧，你早上有会。」然后各自去洗漱。

没有吵架，也没有冷战。日子过得好好的。

照转速表读，三环都在：孩子送了，饭做了，房贷按月还了。可那块一起耕过的地，已经很久没人去翻。西藏这两个字，九年里提过两次，两次都是「等孩子大点」。

这就是门里那一种怠速最常见的样子：不是两个人不好了，是那个当初两个人一起想的家，被一格一格降成了「把日子过好」。

◆ 六、老林家的这个冬天

回到老林家，回到那几秒安静。

林舟毕业回家，已经半年多了。他白天在店里帮着看一会儿，下午回房间，投几份简历，刷一会儿手机。晚上一家三口吃饭，电视开着，话不多。

林舟的母亲话不多。有一回盛饭的时候，她问过一次：「那个检测仪器的公司，后来怎么样了？」林舟说：「没回。」她就没再问。

老林那头，店里的事照旧。业务员又来过一次电话，问智能门锁的事，他还是说先看看。

两台车，一台停在东街的柜台后面，一台停在二楼的房间里。中间隔着一段楼梯。

饭桌上，他们说的话，多半是手上碰的那块地上的事：「明天进不进那批水管」「天冷了，被子要不要换」。脑子里想的那块地，没人去碰：林舟想做什么，老林想不想换做法。心里的那个我，更没人去碰：一个觉得自己「念了四年书不至于」，一个觉得自己「就是开五金店的」。

三块地各自封着，家里人人都守着自己那一块，互不点火。

年夜饭桌上姑姑那一问，碰的其实是第三块地：你是谁？你要成为谁？那几秒安静，是这一块地被碰了一下，又被轻轻合上的声音。

◆ 七、话是从上一辈传下来的

家这片土，还有一样东西是一代一代传下来的：话。

老林那句「折腾也白折腾」，是生意掉下来那两年沉出来的。林舟那句「加了也白加」，是两次落榜沉出来的。两句话，一个模子。

是林舟学了老林吗？不全是。可你想一想，一个孩子从十几岁起，每天晚上在饭桌边，听着父亲说「先看看」「稳一点」「别瞎折腾」，这些词就成了他脑子里那块地的底色。等他自己在路上打滑，回写要往话里落的时候，最顺手的，就是这几颗现成的词。

第 13 章说过，怠速的时候，话只剩一颗颗的词。这一章要补一句：这几颗词，常常不是自己造的，是从家里那片土里拿的。

这不是谁的错。每一辈人，都是用上一辈给的词，去接住自己路上的事。老林小时候，他的父亲在地里，大概也常说「看天吃饭」。

话传下来，土就跟着传下来。一个家里，「先看看」说得最多的那个人，未必知道，他在给下一辈铺土。

反过来也一样。一个家里，要是有一个人常说「试试看」「错了再改」，这几颗词，也会沉进孩子的土里，等他打滑的时候，替他接住。

◆ 八、几颗粒子挨着放

再拿第 14 章的总式，读一读这个家。

这一次，不是读一台引擎，是读挨在一起的几台。

看得出的区分，每个人只剩一项对比：老林是「亏不亏」，林舟是「对不对口」。两项对比，各管各的，不往一处凑。变化近零，这个冬天和上个冬天，家里过得差不多。

在场的样子，每个人只剩一颗粒子。几颗粒子挨着放在一张饭桌边，没有连成一片场。一片场是什么样子？是饭桌上有一个话题，每个人都伸手去碰，碰着碰着，话题变了样，人也变了样。这个冬天，饭桌上没有这样的话题。

话只剩几颗词：「先看看」「再说吧」「随你」。

账算到最省：谁也不去碰谁的那块地，因为一碰，就要吵。

这一式读出来，是一句话：一个家，可以是几台怠速的车，停在同一片土上，彼此把转速托住。

本书不说这是坏事。一家人在难的那一年里不吵、不散、彼此托着，本身就是一种保住。问题只在：停了这么久，有没有谁在摸挡把？

◆ 九、放回日子里

回到年夜饭桌，回到那几秒安静。

这一章不讲怎样挂挡，只给一个小办法。

今晚可以：在家里的饭桌上，试着说一件你今天在「脑子里想的那块地」上碰到的事。不是「明天几点」，不是「钱够不够」，是一件你今天想到的、想不明白的、觉得有意思的事。哪怕只有一句。

不必指望别人接。说出来就行。

一个家，如果手上碰的那块地上的话占了全部，另外两块地就会慢慢封上。一句不一样的话，是在封着的地上，划一根火柴。

怎样挂挡，第 39—41 章细说。

> 带 走 的 话
>
> **家能托住一辆快要烧坏的车，也能让几辆怠速的车，在同一张饭桌边，把彼此的转速托住。**

> 小　账
>
> **开门还是关门：**家这扇门开着，接住了落榜回来的人；饭桌上另外两块地，一块块悄悄合上了。
>
> **转速表：**老林家是几台怠速的车停在一起，门外挂不上挡，门里方向盘松开；三环都在，只是互相作证。

> 想 一 想
>
> 你家饭桌上，最近一个月说过的话里，有几句不是关于钱、时间和吃喝的？

◆

31

第 31 章

学校这片土

◆ 一、错题本最后一页

一个初二的女孩，晚上十点半还在写作业。

数学写完了，物理写完了，英语还剩一张卷子。她妈妈端了一杯热牛奶进来，看了一眼桌上的错题本，问：「这次月考排第几？」

「班上十七。」

「上次十二。」

「嗯。」

妈妈放下牛奶出去了。女孩翻开错题本的最后一页，那里用红笔写着一行字：「下次进前十。」上一页写的是：「下次进前十五。」再往前翻，每一次月考后面，都有这样一行字，数字不一样，句子一样。

你小时候，大概也有过一本这样的本子。或者，你家孩子的书桌上，现在就摊着一本。

这一章看的不是这个女孩，是她写作业的那片土。

◆ 二、一片土的三样东西

学校这片土，最显眼的是三样东西：分数、绩点、排名。

分数从小学就有。一张卷子，一百分，一道题几分，错一个字扣几分。绩点是到了大学才有的，把一门门课的分数折成一个数，小数点后两位。排名贯穿始终：班上第几，年级第几，专业第几。

很多人说过学校这片土。

孔子说过，大意是：古时候的人学习，是为了自己；今天的人学习，是为了给别人看（《论语·宪问》）。这句话两千多年前就有了。

这几年网上说「内卷」，最常拿来举的例子里，就有学校这片土：补习班越报越多，作业越写越晚，名次的盘子却是定的。第 4 章讲过这个词的来历。

这一章不讲学校该怎么改，那是第 43 章的事。这一章只读一件事：学校这片土，在一台引擎还没真正上路之前，先教会了它什么？

◆ 三、话只剩词的预先训练

先回到第 13 章说的话的三种样子。

一种是一颗颗的词：「好」「差」「对」「错」「十七」。一种是一串串的理：因为这样，所以那样；这一步错了，是因为前一步没想清楚。还有一种是一张网：很多串理连在一起，你动一处，能看见别处跟着动。

怠速的时候，话只剩一颗颗的词。

学校这片土，恰恰是一个把话压成词的地方。

一张卷子，做了一个半小时，里面有猜、有试、有算到一半发现不对又回头改。这一个半小时，是一串理，甚至是一张网。可卷子交上去，回来的，是一个数：八十七。再汇总，回来的，是另一个数：十七。

一串理被压成一颗词，一张网被压成一个数。

这样的压缩，一年几十次，十几年下来，就是一种训练。它教会一台引擎：做完一件事以后，回写回来的，是一颗词。不是「这一步我是怎么想错的」，是「十七」。

所以本书说，学校这片土，是话只剩词的预先训练。一个人还没走到路边，他的引擎已经先学会了怠速时说话的样子。

话被压成词，区分也跟着被压。再回到第 9 章说的看得出的区分。

本来，一件事可以分出很多样：这道题有意思、那道题没意思；这个解法笨、那个解法巧；这一门我喜欢，那一门我怕。这些都是对比。

分数和排名，把这许多对比，压成了一项：高还是低，前还是后。

那个女孩的错题本，每一页都写着同一种句子：「下次进前十」。她分得出的，只剩一项：名次。物理里哪一个现象让她觉得好奇，英语里哪一篇文章让她多读了两遍，这些区分，不进错题本。

变化也被压平了。一次月考到下一次月考，看得出的变化，只剩那个数涨了还是落了。分布也被压平了：一天怎么排，一周怎么排，表格上已经排好。

第 14 章的总式说，怠速的时候，看得出的区分只剩一项对比。学校这片土，在一台引擎还在长的时候，就先让它习惯了这一项。

今天，这一层训练又多了一样新工具。

一个孩子卡在一道题上，拍一张照片发给会说话的机器，几秒钟，完整的解题步骤就出来了。他抄下来，作业交上去。那一晚，他没有卡过，也没有想通过。

机器给的，看上去是一串理，步骤一步一步排得很齐。可这串理不是他走出来的，是递到手上的。对他的引擎来说，回写回来的，仍然只是一颗词：「做完了」。

机器没有错。错在我们以为，答案到手，就等于想通。一片土里，要是递到手上的理越来越多、自己走出来的理越来越少，这台引擎学会的，就还是怠速时那一种说话法：只认词，不走理。

◆ 四、三型的苗子

拿第 22 章的三型总表来照，学校这片土上，三种怠速都有苗子。

第一种的苗子：油门踩死之后。一个孩子从小学到高中，劲一直往分数这条路上送。补习班、刷题、熬夜。土是定的：名次的盘子就那么大。送进去的劲，很多被吞了。打滑到初三、高三，有的孩子回写落进一句「学了也没用」，劲就收小了。

第二种的苗子：挂不上挡。一个孩子在班上一直是「好学生」，那是他的形状。到了一所更好的学校，前面坐满了比他强的人，这片新土和他那个形状对不上。新的路裁不出来，他就隔开：少问问题，少举手，怕露出自己不会。

第三种的苗子：方向盘和油门打架。一个孩子喜欢画画、喜欢弹琴、喜欢拆收音机，那是他想要的形状。每天的路，是语数外。土改不了：课表、考试、升学。较劲没处去，回写就落到那个想要的样子上，把它降成「等考完再说」。

还有一种很常见的样子，三种苗子缠在一起：高三那年的一个男孩，白天坐在教室里，书摊开，笔拿着，眼睛看着黑板，脑子里什么也没进去。老师叫他，他答得上来上一句；再问下一句，他说「不知道」。

他没有逃课，没有睡觉，没有顶嘴。三环都在：人在教室，作业照交，考试照考。只是转速压到了最低。

老师管这叫「人在心不在」。照转速表读，这是一台还没出校门、就已经停到路边的车。

三种苗子，在学校里都还小，常常看不出来。等出了校门，走上路，就长成了第 26 章林舟身上那三层。

◆ 五、三块地，从小分开耕

还有一层，是第 13 章说的三块地。

一个孩子，本来三块地是一起长的。手上碰的：拆一台收音机，种一盆花，在操场上跑。脑子里想的：收音机为什么会响，花为什么朝着窗户长。心里的那个我：我是一个喜欢拆东西的人，我是一个跑得快的人。

三块地一起长，一块点着另一块：手上拆了收音机，脑子里冒出一个问题，心里多了一个「我」的样子。

学校这片土，常常把三块地分开耕。

脑子里想的那块地，归课堂和卷子。手上碰的那块地，归体育课、劳动课，课时少，常被别的课借走。心里的那个我，归班会和评语，评语上写的，多半是「学习认真，望再接再厉」。

分开耕，每块地各有各的账。三块地之间那根火柴，就少有人去划。

第 14 章的总式里，第一项就是「三块地互不点火」。一个人走到路边，三块地各自封存，这一层封，不全是路边才有的。很多人在学校里，就先学会了把三块地分开放。

◆ 六、读一读转速表

把学校这片土放到转速表上，读的不是一台车，是这片土平时把车训成什么样：

读数	学校这片土的预先训练
话的样子	一串理压成一颗词，一张网压成一个数

读数	学校这片土的预先训练
看得出的区分	许多对比压成一项：高低、前后
回写落在哪	落进分数和名次，不落进「这一步怎么想错的」
六步剩几步	做题、对答案、再做；猜和改常被跳过
三型苗子	第一种：刷题刷到打滑；第二种：好学生到了新土；第三种：想要的形状被课表压低
签名	「下次进前十」「学了也没用」「考完再说」

请看「六步剩几步」那一行。

第 12 章说，怠速的时候，六步只剩三步：做、回、再来。没有猜，没有看，没有改。

刷题的时候，最省时间的做法，就是这三步：做一道，对答案，再做一道。猜一个新解法，太慢；回头看自己怎么想错的，太慢；改一种学法，更慢。一片按分数算账的土，会把六步，一点一点磨成三步。

◆ 七、先把公道还给学校

说到这里，要先把公道还给学校。

分数不是坏东西。一张卷子，一个分数，让一个孩子知道自己大概在哪里，让一个老师知道这一课讲没讲透。名次也不是坏东西，它让一个县城的孩子，有机会和省城的孩子放在同一张表上比。很多人，就是靠着这一张表，走出了自己的路。

林舟那一代，从县城考到省城，靠的就是这片土。

再看一位老师。

一位县城中学的物理老师，教了二十多年书。他批卷子有个习惯：在错题旁边，不只打叉，还用铅笔写一个小问号，问学生「你这一步是怎么想的？」学生要在问号旁边写一句回答，下次交作业时一起交上来。

这件事很费时间，一个班五十多个人，他要多花一两个晚上。他的班，名次不总是年级第一。可他带过的学生，很多年后回来看他，说得最多的，不是考了多少分，是「那个小问号」。

一个小问号，就是在一颗词旁边，留了一根通往一串理的线。土没有换，分数还在，名次还在，可回写多了一条路可走。

所以本书不说分数是错的。本书只说一件事：分数是一颗词。词本身没有错，问题在回写只落到这颗词上，不往下落。一张卷子考完，要是回来的不只有一个八十七，还有一句「你在第三题的第二步，想的方向是对的，只是算错了」，那一串理就没有被压掉。

一片土里，词和理都有，引擎学会的就不只是怠速时的说话法。

◆ 八、林舟的小学和高中

回到林舟。第 26 章写了他的大学，这一章往前倒，看看他的土是怎样铺的。

小学，他成绩中上。老林那几年生意好，忙，家长会多半是母亲去。回来，母亲只说一句：「这次排第几？」

初中，他喜欢过一阵子拆东西：家里的旧收音机、坏了的电动车充电器，拆开了装不回去，被老林骂过一回。那时候店里的电钻、螺丝刀，是他最好的玩具。

这一样喜欢，没有进错题本，也没有进成绩单。

高中，他住校，一个月回一次家。每次月考完，他的手机上会收到一条短信，是学校发的成绩单：总分，班名次，年级名次。一串数。他把这条短信转发给老林，老林回一个字：「嗯。」

三年里，几十条这样的短信。

高考那年，他填志愿，挑了材料专业。为什么？班主任说这个分数段报这个稳。那个拆收音机的少年，想过学机械，可那个分数段报机械不稳。

于是一串理，压成了一颗词：「稳」。

请注意这颗词是怎样来的。不是林舟想了一圈，觉得材料最好；也不是老林拍板，说就学这个。是十几年的成绩短信，一层一层回写进来，在那个填志愿的晚上，替他把所有的路，折成了一个数能装下的样子：分数段。

分数段一定，候选的路就只剩那几条；那几条里，再挑一个「稳」的。拆收音机的那一点喜欢，没有地方放进这张表。

这是第三种怠速最早的一颗种子：想要的形状，还没来得及长出来，就先被一张表降了格。

到了大学，第 26 章那一幕就接上了。大一墙上那张大厂的纸，被揭掉，回写落进一句「能毕业就行」；大三两次落榜，回写落进一句「加了也白加」。他的引擎在走到路边之前，早就学会了：回写回来，是一颗词。

◆ 九、放回日子里

回到那个初二女孩的书桌，回到那本错题本。

这一章不讲怎样挂挡，只给一个小办法。

今晚可以：你要是家长，下一次孩子考完试回家，先不问「第几」，问一句：「哪一道题，你是想了很久才想出来的？」

你要是学生，在错题本的那一行「下次进前十」下面，加一行：「这次我在哪一步想错了？」只写一步。

你要是已经离开学校很久，回想一下：你现在说自己的时候，常用的那几颗词，是不是有几颗，是从成绩单上学来的？

一个问题，把回写从一颗词，往一串理那边挪一挪。

这件事小，可它碰的是那台引擎最早学会的说话法。一台引擎从十二岁起，每一次回写都听见一句「这一步怎么想的」，等它二十二岁在路上打滑，回写落下来时，手边就不只有几颗词，还有一串理可以接。

怎样挂挡，第 39—41 章细说。

带走的话

学校这片土，在一台引擎还没上路之前，先教会了它怠速时怎么说话：做完一件事，回来的是一颗词。

小　账

开门还是关门：分数和名次开过很多扇门，送县城的孩子进了省城；回写只落在一个数上，理那扇门就虚掩着。

转速表：学校这片土本身不在怠速，它在预先训练：把话压成词、把对比压成一项，为路边铺好一层底。

想一想

你还记得自己读书时，某一道想了很久终于想通的题吗？那一次回写回来的，是一个分数，还是别的什么？

◆

32

第 32 章

城市、县城与回流

◆ 一、回县城的那趟大巴

六月底，省城长途汽车站。林舟拖着两个行李箱、背着一个双肩包，上了回县城的大巴。

箱子里是四年的东西：几本专业书，一摞没做完的真题，一台用了四年的笔记本电脑，一个装着毕业证的文件袋。

大巴开出城区，高楼一排一排往后退。坐在他前面的，是一个三十出头的男人，打电话的声音很大：「不干了，回老家，那边房子便宜，压力小。我想好了，回去重新开始。」

林舟听着，把耳机塞上了。

他也在回老家。他心里没有那句「重新开始」，只有一句「先回去看看」。

两个人坐同一趟车，往同一个方向开。一个说是换了路，一个说是先停一停。到了县城，他们的车会转成什么样，现在谁也说不准。

◆ 二、往外走，往回走

先看一件很多人都看见过的事。

几十年来，从县城、乡镇往大城市走，是很多人的一条路。读书去，打工去，扎根去。「北漂」「沪漂」这些词，说的就是这一条路上的人。

这几年，另一个方向的说法也多了起来：「逃离北上广」「回县城」「返乡」。网上有不少帖子讲自己从大城市回到老家，房子大了，通勤短了，日子慢了。也有人回去一年半载，又回到了大城市〔待核〕。

两个方向，常被说成两种选择：拼，还是躺。往大城市去是拼，回县城是躺。

本书不这样分。

一个方向本身，说明不了一台引擎的转速。往大城市去，可以是挂挡前进，也可以是一头扎进空转；回县城，可以是换了一条接得住油门的路，也可以只是把车从一个路边，挪到了另一个路边。

还有一层，要先放在桌上。

大城市和县城，不只是两个地点，是两片很不一样的土。

大城市的土，路多，较劲也多。岗位多，行当多，认识的人多；可房租贵，通勤长，一个位子后面排着很多人。油门送进去，有时候接得住，有时候被吞得干干净净。

县城的土，路少，较劲也少。岗位少，行当集中在那么几样；可房子便宜，人情熟，一顿饭走几步就到。油门送进去，被吞得少，可接住它的路，也窄。

一片土路多而吞得狠，一片土路少而吞得轻。往哪一片去，都有它的道理。人群在两片土之间来来回回，像车在两段不同的路面之间换道。

这一章不评哪一种城市好，也不评人该往哪里去。本书只读一件事：换了地方，土换了没有？

◆ 三、真换路，假换路

先把两个说法立起来。

真换路：换了地方，土也换了。新的地方，给了一片能接住油门的土：新的人、新的活、新的做法、新的较劲。旧的那两头不再死顶着，新的较劲起来，被堵的第三头又动了。车从路边开出去，挂上了挡。

假换路：换了地方，土没换。人到了新地方，带过去的是同一颗「我就这样」，同一条「加了也白加」，同一套算到最省的账。新地方的土，被这几样东西一铺，很快就和旧地方一样了。车只是从一个路边，挪到了另一个路边，发动机还是那个转速。

怎样分？不看地图，看转速表。

问三件事：到了新地方，手上碰的东西变了没有；脑子里那一句，变了没有；心里的那个我，还是不是原来那一颗。

三件都没变，就是假换路：换了一个城市，三块地照旧各自封着。

有一件变了，就有了一点真换路的苗头。三件都动了，车才真的上了路。

◆ 四、回县城的三种转速

拿第 22 章的三型总表和第 17 章的一正三病来照，回县城的人，大致有三种转速。

第一种，是真换路。在大城市空转了几年，劲被土全吞了，轮子在泥里打滑。回到县城，找到了一片接得住油门的土：开一家小店，接家里的果园，做一份本地的活。新土上，有新的较劲，形状又动了起来。车挂上了挡。

第二种，是把空转搬了回来。在大城市空转，回到县城，换了一条赛道，接着空转：考公、考编，一年一年地考，一年一年地落。油门还是踩死，轮子还是在泥里转。照一正三病读，这不是怠速，是内卷换了个地方。

第三种，是把怠速搬了回来。在大城市已经停到了路边，回到县城，还是停在路边。只是县城的路边，房租便宜，饭菜便宜，家里有人做饭。停着的成本低了，停得更稳了。

第二种在县城很常见，也最容易被看错。一个回来考编的年轻人，早上七点在图书馆门口排队，晚上十点才回家。旁人看了，说这孩子真上进。

转速表上读，油门踩得很深，轮子转得很快，车却在原地。考场这片土的盘子是定的，劲送进去，大半被吞了。这一种不是躺平，是内卷换了个地方；它离怠速，常常只差一次落榜。

三种人坐同一趟大巴回来，车牌一样，转速不一样。

请注意第三种。它常常被说成「回县城躺平」。照本书的读法，它不是回县城才躺的，是在大城市就已经怠速了，回县城，只是把怠速搬了个更省油的地方。

◆ 五、为什么县城的路边更稳

把怠速搬回县城，为什么停得更稳？先说一个原因：账更好算。第 12 章说过，怠速的时候，账算到最省，油耗最小成了唯一的账。县城的油耗，比大城市低：住家里不用交房租，吃饭不用点外卖，出门不用挤地铁。同样的一点点劲，在县城够维持更久。

再说一个原因：土更熟。县城的土，是从小长在里面的土：亲戚、同学、街坊、老师。这片土很暖，也很密。一个人回来，很快就被接住了；被接住的同时，也很快被认出来了：「老林家的儿子，大学毕业回来了。」

这一认，就是一颗粒子。在县城，人常常不是被当成一场还在发生的事，是被当成一个已经有了定论的东西：谁家的，念的什么学校，现在干什么。粒子一被认出来，就更不容易变。

还有一个原因：话更齐。县城里关于「回来的年轻人」，有一套现成的话：「回来好，稳定」「考个编，找个对象」。这套话，把能走的路，先替你划好了几条。

账省、土熟、话齐，三样合在一起，就是第 24 章说的低能的稳态。车停在这样一个路边，比停在大城市的路边，更稳。

把三种转速放到转速表上并排读：

读数	真换路	假换路：搬回空转	假换路：搬回怠速
手上碰的	变了：新的活、新的人	变了一点：换了考场	没变：吃睡、刷手机
脑子里那一句	变了：「这事可以试试」	没变：「再考一年」	没变：「先看看」
心里那个我	在变	没变：「考上了才算数」	没变：「我就这样」
一正三病	挂挡前进	空转	怠速
签名	「重新开始」，而且开始了	「再来一次」	「先回去看看」

第一列和第三列，开头说的话可以一模一样。大巴上那个男人说「回去重新开始」，林舟说「先回去看看」。可说「重新开始」的人，到了县城也可能搬回怠速；说「先看看」的人，也可能在县城碰到一片新土。

所以不看说的话，看三块地有没有动。

◆ 六、林舟回来的头一年

回到林舟，看他回县城的头一年。

第 30 章写过，他回来以后，白天在店里帮着看一会儿，下午回房间，投几份简历，刷一会儿手机。

三块地，一块一块读。

手上碰的：店里的柜台，楼上的床，楼下的饭桌。变了一点，比在宿舍时多了一个柜台，可柜台上的事是老林的事，他只是坐在那里。

脑子里那一句：「先看看」。和在省城那会儿一样。

心里的那个我：「本科学材料的」。在县城，这颗粒子更亮了。街坊见了，都说「大学生回来了」。

三件都没变。照这一章的读法，这是假换路，是把怠速搬了回来。

可是转速表上，还有一个细节要记下。

有一天，店里来了一个装修队的工头，要买一批特殊规格的膨胀螺栓，说是装一种新型的墙板用的。老林说没有这个规格。工头说了一句：「现在新房子都用这个，你们店里的货跟不上了。」

工头走了。林舟拿出手机，搜了一下那种墙板。他学的是材料，一看就看懂了：那是一种复合板，接缝和固定有讲究。他在手机上看了半个钟头。

这半个钟头，手上碰的、脑子里想的，都动了一下。

第 25 章说过，怠速是三病里唯一不断环的。这一下，是县城这片土，碰了一下他那台引擎。碰着了没有，要看后面。这一层，第 41 章回来拔旗。

◆ 七、两个说「重新开始」的人

大巴上那个三十出头的男人，后来怎样了，本书不知道。可这样的人，你身边多半能找出两个，一个往东，一个往西。

一个回到老家以后，在大城市做了八年软件测试的他，接手了父亲的一个小养殖场。头半年，他什么都不会：饲料怎么配，疫苗什么时候打，账怎么记。他天天跟着父亲和雇来的老师傅，手上碰的全是新东西。半年下来，他把养殖场的进出账做成了一张表，每天在手机上记，发现有一笔饲料钱，多年来一直多付了一截。

这一下，手上碰的、脑子里想的都动了。心里那个我，也从「一个被优化掉的测试」，慢慢变成了「一个会算账的养殖户」。三块地一起动，车挂上了挡。

另一个回到老家以后，说要「重新开始」，租了一间门面准备开奶茶店。装修、进设备、办证，花了三个月。开业以后，生意清淡，他每天坐在店里刷手机，和在大城市那几年下班以后一样。半年后，店转了出去，他说「县城的人不喝这个」，然后在家里住了下来。

他换了城市，换了行当，可三块地里，变过的只有一块：手上碰的，从工位换成了收银台。脑子里那一句「做什么都差不多」，心里那颗「我就是运气不好」，都原样带回来了。

两个人都说过「重新开始」。一个是真换路，一个是假换路。分开他们的，不是县城，是有没有什么东西，把带回来的那一层土掀开了一角。

◆ 八、换地方的人，带着什么走

再往深处走一步：一个人换地方，到底带走了什么？

带走的，是行李箱里的东西，也是三样看不见的东西：一颗粒子，一条短链，一套账。

粒子是「我是什么样的人」。短链是「加了也白加」「先看看」。账是「算到最省」。

这三样东西，第 14 章的总式里都有，它们本身就是土的一部分。人到哪里，就把它们铺到哪里。新地方的土再新，铺上这三样，很快就和旧地方的土长成一样。

所以假换路，不是新地方不好，是带过去的这一层土太厚，把新土盖住了。

反过来也一样。从县城去大城市，也有假换路。

一个县城的姑娘，在家里考了三年编没考上，去了省城。她在一家公司做前台，下了班回出租屋，刷手机，睡觉。周末不出门，因为「出去也要花钱」。一年下来，她认识的人，只有公司里的两三个同事。

地图上，她从县城到了省城，走了几百公里。转速表上，她的车一寸没动：手上碰的，从家里的沙发换成了出租屋的床；脑子里那一句「我就这样了」，原样带了过去；心里那颗粒子，还是「考编没考上的人」。

所以本书说，往哪个方向走，本身不判转速。往大城市去，不一定是拼；回县城，不一定是躺。只看到了新地方，三块地里有几块真的动了。

真换路，常常也不是新地方特别好。是到了新地方，有什么东西把这一层盖着的土掀开了一角：一个新认识的人，一件不得不学的活，一次被逼着改掉的做法。新土从这一角露出来，和旧的那两头缠上，较劲就换了地方。

◆ 九、放回日子里

回到那趟大巴，回到那个说「重新开始」的男人和戴着耳机的林舟。

这一章不讲怎样挂挡，只给一个小办法。

明天能试：你要是刚换了地方，或者正想换，拿一张纸，分三行写：「到了新地方，我手上碰的东西，哪一样变了？」「我脑子里最常说的那句话，变了没有？」「我说起自己时的那个词，变了没有？」

三行都写「没变」，先不急着再换地方。先想一想，能不能在这里，让其中一行变一变。

你要是在县城，看着回来的年轻人，别急着说「回来好，稳定」。问他一句：「你这几天，碰到什么新东西没有？」

怎样挂挡，第 39—41 章细说。

带 走 的 话

换了地方，土没换，叫假换路；带过去的一颗粒子、一条短链、一套账，会把新地方铺成旧地方。

小　账

开门还是关门：县城这扇门开着，接住了回来的人；三块地照旧封着，开的就只是一扇换了门牌的门。

转速表：林舟回县城头一年，是把怠速搬回了更省油的路边；工头那一句，让三环轻轻抖了一下。

想 一 想

你上一次换地方（换城市、换单位、换住处），手上碰的、脑子里想的、心里的那个我，哪一样跟着换了？

◆

33

第 33 章

平台与流量

◆ 一、凌晨一点的那条视频

凌晨一点，苏晴躺在床上，手机的光照着脸。

她刷到一条视频。画面是一个年轻人瘫在沙发上，配着一行大字：「上班如上坟，下班才是人。」下面的评论有好几万条。点赞最多的一条写着：「已躺，勿扰。」

她笑了一下，点了个赞，往下划。

下一条，是一个穿睡衣的女孩，对着镜头说：「我不卷了，我摆烂了，我佛系了。」背景音乐很轻快。再下一条，是一张图，一只猫四脚朝天躺着，配字：「躺平是一种态度。」

半个钟头，她刷了几十条。有一半，讲的是同一件事：不卷，不拼，躺着。

她关了手机。黑屏上映出自己的脸。脑子里浮着几个词：躺平、摆烂、佛系。

你大概也有过这样的半个钟头。这几个词，不是她自己想出来的。可明天早上，当她在电梯里想起昨天的周报时，最先冒出来的，就是它们。

◆ 二、一个词是怎样传开的

第 1 章讲过，「躺平」这个词，是从一个帖子开始流行的。据说是 2021 年 4 月前后，网上有一篇题为「躺平即是正义」的帖子，让这个词一下子传开〔待核〕。

一个词传开，以前要靠报纸、电视、口口相传，慢。今天，一个词从一个帖子里冒出来，几天之内，就能出现在几百万块屏幕上。

传开以后，它会分叉。「躺平」之后，有了「摆烂」；「摆烂」之后，有了「佛系」的新用法；后来又有了「45 度人生」「仰卧起坐」，说的是卷又卷不动、躺又躺不平〔待核〕。第 23 章讲熄火重打时，拿过这个说法。

一个词生一串词，一串词生一堆图、一堆视频、一堆段子。你打开任何一个平台，搜一下这几个词，结果多半翻不到底。

这一章要读的，就是这一堆词从哪来，到哪去，落进一台引擎里以后，转速会怎样。

先说平台这片土。

一个短视频平台、一个社交网站，看上去是一块屏幕，一排排的内容。用本书的话说，它是一片土：一片让某些形状长得快、某些形状长得慢的缠在一起的地。

在这片土上，什么样的形状长得快？你可以拿自己的手机验一验。

短的，快的，能让人一眼认出来、马上点赞的。一句话，一张图，一个十几秒的视频。一个词，比一串理长得快；一串理，又比一张网长得快。

请注意这一层。第 13 章说过，话有三种样子：一颗颗的词，一串串的理，一张网。平台这片土，最适合长的，是第一种。

一颗词，几个字，配一张图，三秒钟就能被认出、被转发。一串理，要读完一段话，要跟着想几步，转发的人就少了。一张网，要花一个晚上去看、去对，几乎长不起来。

所以这片土，天天在批量地生产词。

◆ 三、词的批量生产

怎样批量生产?

一个词冒出来，有人用它做一条视频，火了。别的人看见了，跟着做，换个画面，换段音乐，换个角度，可那个词不换。一个月后，这个词已经有了几千个、几万个变体。

每一个变体，都是一次回写：把这个词，往更多人的脑子里，再按一遍。

「躺平」这一颗词，最开始说的，也许是一团说不清的状态：累，迷茫，不知道往哪走。第 1 章说过，名字一出，那团说不清的东西就被一颗粒子接住了。

到了平台上，这颗粒子被成千上万次地复制。每复制一次，它就更像一样东西。到后来，人们不再问「我这是怎么了」，而是直接说「我躺平了」。一团说不清的状态，被一颗现成的词，接得干干净净。

这就是本章说的「词的批量生产」：平台这片土，把一团团说不清的运行态，压成几颗现成的词，再一遍遍地复制、分发。

◆ 四、词一多，怠速更稳

这些词落进一台引擎里，会怎样?

先回到第 19 章的发生五步。第三步，是回写改道：回写不去改土，而是落进话里，沉出一条短链和几颗词。

本来，这几颗词要一台引擎自己去沉。林舟要两次落榜，才沉出一句「加了也白加」；苏晴要五年加班，才沉出一句「多干也没用」。沉得慢，也沉得疼。

平台把这一步提前做好了。

一台引擎还在空转、还没打滑到快烧坏，屏幕上已经摆好了一排现成的词：「躺平」「摆烂」「不卷了」。回写一来，不用自己沉，伸手就能拿一颗。

拿得越容易，改道就越顺。改道越顺，回写就越不去改土。

再往下一步，第五步是互锁成稳态。词一多，就成了互锁的一部分。第 24 章说过，怠速之所以稳，是每一维的固定都托着另两维。现在，又多了一样托着的：屏幕上几万条点赞，几万条「已躺，勿扰」。

一台引擎停在路边，看见路边停满了车，车上都贴着同一张标签。它不会觉得自己停错了。你要是那台车，大概也不会。

词一多，怠速更稳：一台引擎回写时伸手就能拿到现成的词，这些词又在屏幕上被几万人点赞作证。

词落进来，最先改的是哪块地?

是心里的那个我。一个人刷到第一百条「我就是废物」「我就是社恐」「我就是懒」，这几颗词，就开始往「我」身上贴。一贴上，那个「我」就从一场还在发生的事，变成了一颗有名字的粒子。

第 10 章说过，怠速的时候，在场的样子只剩粒子，「我」被显成一颗当成东西的粒子。平台这片土，给这颗粒子准备好了名字，还准备好了几万个同名的伙伴。名字一多，伙伴一多，这颗粒子就越来越像一样摆在那里、不会再变的东西。

◆ 五、另一排词：逆袭、上岸、自律

平台上的词，不只有躺着的那一排。

同一块屏幕，刷着刷着，会冒出另一排：「逆袭」「上岸」「自律」「早上五点起床的一天」「三个月瘦二十斤」。配的画面是凌晨的书桌、健身房的镜子、一张写满计划的纸。

这一排词，看上去和「躺平」正相反。一排喊停，一排喊冲。

照转速表读，它们是一对。

「逆袭」「自律」这一排，往一台引擎里送的是油门：再踩一脚，再加一点量。可它们送的，也是一颗颗的词，不是一条接得住油门的路。一台引擎被这一排词点着，往原来那条赛道上猛踩一阵，轮子在泥里打滑；打滑到累了，手边又刚好摆着另一排：「躺平」「摆烂」。

于是一会儿踩死，一会儿收油；一会儿打卡五点起床，一会儿「已躺，勿扰」。第 23 章说的熄火重打，卷又卷不动、躺又躺不平，有一部分，就是在这两排词之间来回摆。

一片土同时供应两排相反的词，看上去热闹，其实两排都是词。它让车在空转和怠速之间来回切换，就是不让车挂上挡。

◆ 六、你手机里的那一排词

这一节，换你来读。

打开你常用的那个平台，往下划二十条。不要看内容，只数一样东西：每一条里，最显眼的那一句话，是一颗词，还是一串理？

一颗词，是「绝了」「破防了」「摆烂」「我不行了」这样的东西，几个字，看一眼就懂，不用往下想。一串理，是「这家店能开二十年，是因为老板每天五点去菜市场，所以菜一直新鲜」这样的话，你得跟着走几步。

你多半会数出来，二十条里，十几条是词。

再看你自己。这一周，你跟朋友聊天，打出最多的那几个字，是哪几个？有多少，是从屏幕上学来的？

你不必为此难过。这几颗词，很多人都在用，本书写到这里，也在用「躺平」这一颗。词本身不坏，它们让说话变快，让陌生人一下子懂你。

只是要看清一件事：你回头说自己的时候，伸手去拿的，常常就是这几颗。拿得多了，那团说不清的状态，就一次次被同一颗词接走。接走以后，你就少了一次自己去沉一句话、去走一串理的机会。

把平台这片土放到转速表上。和第 31 章一样，这里读的不是一台车，是这片土平时把车训成什么样：

读数	平台这片土
长得最快的形状	一颗颗的词，配图、配音乐、十几秒
长得最慢的形状	一串串的理，一张网
对回写的作用	把现成的词送到手边，回写改道更顺
对互锁的作用	几万人点赞作证，怠速多一层托
三型里最助长的	第一种：给「卷不动了就收」配好了词；也给第三种的降格配好了词：「活着就行」
签名	「已躺，勿扰」「摆烂」「佛系」

请看「对回写的作用」那一行。

平台不让谁躺平。它只是让回写改道这一步，变得特别省力。第 12 章说过，怠速的时候，账算到最省。拿一颗现成的词，比自己沉一句话省；自己沉一句话，又比回头去改土省。平台把最省的那条路，摆在了最近的地方。

◆ 七、先说平台对在哪里

说到这里，也要先还平台一个公道。

这些词，有它的用处。一个人在空转里转得快要烧坏，又说不清自己怎么了，刷到一条「我不卷了」，忽然觉得：原来不是只有我这样。这一下，是被接住了。

第 25 章说过，濒临烧坏的时候，怠速救命。平台上那些词，有时候就是那一脚刹车的名字。一个说不清的难处，有了一个词，就能说给朋友听，说给家里人听，甚至说给医生听。

还有一层：这些词也让很多原本看不见的事，被看见了。加班太多，工位太挤，路太窄，这些土里的事，有了一个词以后，才有人开始讨论。

所以本书不说这些词是错的。本书只说：一颗词，可以是刹车的名字，也可以是停车的标签。用它踩一脚刹车，然后看路；还是用它贴在车上，从此不再看路——转速表上，这两样差得很远。

◆ 八、苏晴的手机

回到苏晴，回到凌晨一点。

她这一年，每天睡前刷手机，短则半个钟头，长则一个多钟头。刷的东西五花八门，可有一类出现得最多：讲上班累、讲不卷、讲躺平的。

她点过很多赞，收藏过几条。有一条，她还转给了大学室友，配了一句：「说的就是我。」

照转速表读，这些视频给了她一样东西：一个名字。五年加班、排名不动、那个晚上煮了一碗面，这一串说不清的事，被一颗「躺平」接住了。她不再觉得是自己哪里不对。

这是被接住的那一面。

她跟室友聊起这事，室友回了一句：「我也是，咱俩一起躺。」两个人隔着屏幕笑了一阵。那一晚，她心里松快了些。一颗词，加上一个一起用这颗词的人，就是一小片被接住的土。

可是还有另一面。这一年里，她也刷到过别的东西：有一回，平台推给她一条讲老手艺的视频，一个做竹编的老人，在镜头前一根一根地劈竹篾。她看完了，停了一会儿，想起自己那两期播客。

她没有点赞，也没有收藏，往下划了。下一条，又是一个瘫在沙发上的年轻人。

为什么划走了？照第 14 章的总式读，是话只剩词。竹编那条视频，牵着的是一串理、一张网：老手艺怎么传，播客怎么做，她想成为什么样的人。这一串，要停下来想。躺平那条视频，只牵着一颗词：「对，我就是这样。」一颗词，比一串理省力。

还有一个细节。这一年，平台给她推的躺平视频，越来越多；竹编、老街、手艺这一类，只出现过那一两回。

为什么？因为她点赞的是前一类，划走的是后一类。平台照着她的手指，往她的屏幕上铺土。她点一下，那一类就多一分；她划一下，那一类就少一分。

一台引擎回写落进几颗词，平台又把这几颗词按她的手指，加倍送回来。回写的回写，一圈一圈，把这片土铺得越来越像她停车的那个路边。

这一下，是平台这片土和她那台引擎，合在一起做的一次选择。不是她选的，也不是平台选的，是一个运行态在那一秒里，往最省的那条路上滑了一下。

◆ 九、放回日子里

回到凌晨一点，回到那块亮着的屏幕。

这一章不讲怎样挂挡，只给一个小办法。

今晚可以：睡前刷手机的时候，每看到一条让你点头说「说的就是我」的视频，停一下。问自己一句：「这一条，说的是我怎么了，还是我从此就这样？」

前一种，是刹车的名字，可以收着。后一种，是停车的标签，划走它。

再加一件：这一周里，有意去找一条讲一串理、而不是一颗词的东西看。一篇长一点的文章，一段讲某件事怎么做的视频，什么都行。看完，跟一个人说一说。

怎样挂挡，第 39—41 章细说。

带走的话

平台天天在批量生产词，一台引擎回写时伸手就能拿一颗；词一多，回写改道更顺，怠速也更稳。

小　账

开门还是关门：现成的词开了一扇门，让说不清的难处有了名字；拿词贴在车上不再看路，门就从外面关上了。

转速表：平台这片土本身不在怠速，它给怠速供词、作证；苏晴划走竹编那一下，是引擎往最省的路上滑了一下。

想一想

你最近一个月，在网上最常点赞的那几条，说的是「我怎么了」，还是「我就这样」？

◆

34

第 34 章

东亚镜像

◆ 一、东京便利店里的一顿晚饭

晚上九点，东京一家便利店。一个二十多岁的年轻人，从冷柜里拿出一盒饭团，一瓶茶，在店里靠窗的那一排高脚凳上坐下来，慢慢吃。

他不买车，也没打算买。不怎么出国旅行，觉得麻烦。衣服穿几件常穿的，够了。谈恋爱？「好像也没有特别想。」

他的工作，是一家公司的普通职员，按时上班，按时下班。问他将来打算怎样，他想了想，说：「就这样也挺好。」

这样的一个晚上，你也许在哪部日剧、哪篇报道里见过。

同一个晚上，首尔一间考试院里，一个年轻人坐在不到两张床大小的小房间里，对着一摞公务员考试的书。他已经考了第三年。他在手机备忘录里写过一张单子，上面一行一行划掉的，是恋爱、结婚、生孩子、买房。

两个画面，放在一起看，你会不会想起林舟和苏晴？会不会想起你自己，或者你身边的谁？

◆ 二、日本：低欲望与悟り世代

先说日本。

日本经济在 20 世纪 90 年代初泡沫破裂以后，进入了一段很长的低速期。人们常管这一段叫「失去的二十年」，后来也有人说「失去的三十年」〔待核〕。

在这段时间里，长大的年轻人，身上出现了一些很显眼的样子。

大前研一写过一本书，书名就叫《低欲望社会》。第 4 章讲过他。他说，大意是：日本年轻人对买房、买车、结婚、出人头地的欲望在下降，整个社会像是没有了往上的劲〔核：大意〕。

还有一个词，叫「悟り世代」，大约是 2010 年前后流行开来的〔待核〕。「悟り」是开悟的意思。这个词带着一点调侃：这一代年轻人，像是早早看透了，什么都不太想要，不追名牌，不爱冒险，对恋爱也淡。

再早一些，还有「草食系男子」的说法，讲的是对恋爱、对竞争不太主动的男性〔待核〕。

这几个词，说的都是同一片土上长出的样子：欲望往下走，日子往稳里走。你读到这里，大概会觉得耳熟。这边这几年也常有人借用「低欲望」这个说法。

◆ 三、韩国：从三抛到 N 抛

再说韩国。

2010 年代初，韩国出现了一个词，叫「三抛世代」，说的是放弃恋爱、放弃结婚、放弃生育的一代年轻人〔待核〕。

后来，这张单子越来越长。加上放弃买房、放弃人际关系，叫「五抛」；再加上放弃梦想、放弃希望，叫「七抛」。到最后，干脆叫「N 抛世代」：放弃的东西，数不过来了〔待核〕。

和这几个词一起流行的，还有一个说法，叫「地狱朝鲜」，是韩国年轻人自嘲生活太难的话〔待核〕。

韩国的这片土，有几个常被人提起的特点：升学竞争很激烈，好的工作岗位集中在少数大企业，年轻人为了考进去，要准备很多年。考试院，就是这片土上长出来的一种房子：便宜，窄小，专门给备考的人住。

这几个词，说的是另一种样子：不是一开始就不想要，是一样一样地放弃。你要是在考研、考公的路上走过两三年，大概更能懂那张单子是怎样一行一行变长的。

◆ 四、把三面镜子摆在一起

日本、韩国，再加上本书前面写的这边，三面镜子摆在一起。

照第 17 章的一正三病读，三处的车，很多都停到了路边，发动机还响着。日本的年轻人照常上班，韩国的年轻人照常备考，这边的年轻人照常投简历、照常做分内。三环都在，幅度压低。都是怠速。

可是拿第 22 章的三型总表一照，三处的分布不一样。

日本那一片，主型多是第三种：方向盘和油门打架，理想降成「活着就行」。

韩国那一片，主型多是第一种：油门踩死之后，卷不动了就收；面上还带着一层第二种的样子：那张越划越长的单子。

这边这一片，三种都有，而且常常在同一个人身上按年份接力出现。

为什么分布不一样？下面三节，一节说一处。

◆ 五、日本：慢慢沉下来的第三种

日本那一片，先看它的土。

泡沫破裂以后，那片土没有猛地塌下来，而是一年一年慢慢地变平。工资涨得慢，物价也涨得慢；好的岗位没有猛地少，也没有变多。一个年轻人从小到大，看见的都是一个很稳、很平、不太往上走的世界。

在这样的土上，引擎很少经历一段猛烈的空转。没有那种拼死拼活、最后一下子打滑的经历。它更像第 29 章写的中年：方向盘一点一点松开。

想要的形状，是父母那一辈的样子：买房、买车、成家、在公司里一级一级往上走。每天的路，是一份平平的工作，一份涨得很慢的工资。两头较劲，土改不了。回写就改道，落到那个想要的样子上，一层层降下来。

降到最后，成了一句「就这样也挺好」。

最先熄的，是特征律。这一片土上的「悟」，照本书读，不是开悟，是想要的形状被一层层降格以后，那份安静。

回到便利店里那个年轻人，读一读他的九子。

看得出的区分，只剩一项对比：「麻不麻烦」。买车麻烦，出国麻烦，恋爱也麻烦。变化近零，今年和去年过得一样。分布凝固，公司、便利店、出租屋，三点一线。

在场的样子，只剩一颗粒子：「普通职员」。守住的劲还在，按时上班，一样不落；推一把和被吸过去，都淡了。话只剩几颗词：「就这样」「也挺好」「没特别想」。

三块地各自封着：手上碰的是饭团和工位，脑子里想的是一句「就这样也挺好」，心里的我是一颗「普通职员」。

对一对第 14 章的总式，一项不差。只是他这台车，停得比林舟、比老林都更安静：没有打滑过的焦味，也没有挡把被摸过的痕迹。

还要说一句：这里面有一部分，也是真的换了方向。有的年轻人不追名牌、不买车，把劲放到了别的地方：一门手艺，一个小社区，一种慢一点的活法。车是在走的。这一部分，不算怠速。分得开分不开，还是看第 29 章那一问：放下以后，长出了什么？

◆ 六、韩国：卷到头以后的单子

韩国那一片，土的样子不一样。

那里的竞争，常被形容得很激烈：从小上补习班，考大学像打仗，毕业后再考公务员、考大企业，一考好几年〔待核〕。

在这样的土上，引擎先经历的，是一段很猛的空转。路和土较劲：劲一年一年往考场送，名额是定的，送进去的劲被大半吞掉。轮子在泥里打滑。

打滑到快烧坏，回写改道。可它落下来的样子，有一样很特别：不是一句「加了也白加」，是一张单子。

恋爱，划掉；结婚，划掉；生孩子，划掉；买房，划掉。一样一样划，划到数不过来，叫 N 抛。

这张单子，像第 22 章说的第二种怠速的候选单：能走的路，一条一条被划掉。可它划掉的，不只是路，还有想要的样子：家，房子，梦想。

所以韩国那一片的主型，本书读作第一种：油门踩死之后，卷不动了就收。叠着两层：面上是第二种的那张候选单，底下是第三种的降格。

签名是一个字：抛。

请留意这个字，它和「躺」不一样。

「躺」是一个姿势，说的是车停下来的样子。「抛」是一个动作，说的是一样一样扔出去。一个讲结果，一个讲过程。韩国那一片的词，记下的是候选单一

行一行被划掉的那段路；这边的词，记下的是划完以后，车停在路边的那个样子。

两个字放在一起，正好是第 19 章那五步的前后两段：前一段在算、在划、在扔；后一段收了油，稳住了。

回到考试院里那个年轻人。他第三年备考，每天早上六点起，晚上十二点睡，一天吃两顿。手机备忘录里那张单子，第一行「恋爱」是第一年划的，第二行「结婚」是第二年划的，「买房」是上个月划的。

他没有躺。他的车还在路上空转，可空转的同时，已经在一样一样往车外扔东西，扔得越多，车越轻，转得越久。等哪一天考试这条路也划掉，车就会停到路边，后备箱是空的。

◆ 七、这边：三种接力，压在一代人身上

再回到这边。

这一片土，和前两处都不一样。它在很短的几十年里，走完了很长一段路：从乡下到城里，从短缺到丰富。到这几年，「场变了、可预期度下降」的说法又多了起来。

快，是这片土最大的特点。

快，意味着一代人的一生里，要碰上好几种土。林舟小时候，老林的生意正好，那片土是往上走的；他念大学时，土开始变；他毕业时，土又变了一层。

所以三种怠速，在这边常常按年份接力。大一大二，想要的形状和每天的课打架，降格，是第三种。大三大四，考研考公，劲送进去被吞，收油，是第一种。毕业季，身份和岗位对不上，观望，是第二种。第 26 章已经把这三层摊开过。

拿陪读的两个人对一对，就更清楚。

苏晴前五年那段空转，像韩国考试院里那个年轻人：劲往一条窄路上送，名额是定的，送到快烧坏。区别在于，苏晴没有列出一张单子，她只收了油，把播客那一层慢慢降下去。

老林那一层「能开一天是一天」，又像东京便利店里那一句「就这样也挺好」：不疼，不响，一年一年沉下来。区别在于，老林这片土，十几年前还是往上走的；他沉下来的那段，比日本那一片短得多，也急得多。

林舟最像这边的样子：二十二岁，三种已经轮过一遍。

同一家人，两代三个人，身上能照出三处镜子的影子。这本身就说明，主型跟着土走，不跟着国籍走。

日本那一片，是一种怠速慢慢沉了三十年。韩国那一片，是一种空转猛烈地卷到头。这边，是三种怠速压在一代人的四五年里，一层接一层。

◆ 八、三处共用的那几样

三处不一样，也有共用的几样。

第一样，是第 33 章说的词。日本有「悟り」，韩国有「N 抛」，这边有「躺平」。三处都有一颗流行的词，把一团说不清的运行态接住，再在屏幕上批量复制。你会发现，这几颗词还常常互相借：这边的文章讲日本的低欲望，那边的报道讲这边的躺平〔待核〕。

第二样，是第 31 章说的学校那片土。三处都有很重的考试，都有一张把一串理压成一个数的成绩单。车还没上路，先学会了怠速时说话的样子。

第三样，是第 30 章说的家。三处的家，都还有一层「到岁数该怎样」的老路。老路在新土上挂不上挡，于是一头催，一头躲。

三样共用的东西，托着三处的怠速。主型不同，是土的快慢、松紧不同；底下这一层托，三处差不多。

最后，把三面镜子放到转速表上并排读：

读数	日本那一片	韩国那一片	这边这一片
土的样子	慢慢变平，很稳，不往上走	竞争猛烈，名额定死	变得快，一生碰上好几种土
主型	第三种：降格	第一种：卷不动了就收	三种按年份接力
叠型	部分是真换了方向，不算怠速	面上第二种的单子，底下第三种的降格	毕业时三层叠在一起
最先熄的律	特征律	幸福律	依年份轮换
签名	「就这样也挺好」	「抛」	「能毕业就行」「加了也白加」「先看看」

请看第一行。

三处的主型不一样，不是因为日本人、韩国人、这边的人天生不一样。是三片土不一样。慢慢变平的土，长出慢慢降格的车；猛烈竞争的土，长出卷到头的车；变得飞快的土，长出三种怠速接力的车。

人群只是怠速显影的地方。换一片土，同一批人，读数多半就换了。

这也是为什么，本书不拿哪一处去教训另一处。三面镜子摆在一起，不是比谁更好，是让你看见：土一换，主型就换。

◆ 九、放回日子里

回到那家便利店，回到那间考试院，也回到林舟的房间。

这一章不讲怎样挂挡，只给一个小办法。

明天能试：把第 22 章的三型总表找出来，对着自己，或者对着家里那个停在路边的人。问一句：这台车，是慢慢沉下来的，是卷到头收住的，还是几种轮着来的?

慢慢沉下来的，要找的是那个被降格的样子；卷到头收住的，要找的是一条接得住油门的新路；几种轮着来的，要先分清现在面上的是哪一种。

先分型，再说别的。同样停在路边，从哪一扇门进来的，就要从哪一扇门出去。

怎样挂挡，第 39—41 章细说。

带 走 的 话

日本那一片慢慢降格，韩国那一片卷到头收住，这边三种接力；主型不同，是因为土不同，不是因为人不同。

小　账

开门还是关门：三面镜子摆在一起，开了一扇看见土的门；拿哪一处去教训另一处，这扇门就又关上了。

转速表：三处的车大多在怠速，三环都在；日本多降格，韩国多收油，这边三种按年份接力。

想 一 想

你身边停在路边的那几个人，更像便利店里的那个年轻人，还是考试院里的那个，还是两样都有一点?

◆

35

第 35 章

西方镜像

◆ 一、两封邮件

先看两封邮件。

第一封，是一个美国年轻人写给公司的。大意是：我辞职了，最后一天上班是下个月五号；谢谢这几年的照顾。写完，他把电脑合上，去收拾行李。他要搬到另一个州，去做一份和原来完全不同的工作。

第二封，是另一个年轻人写给自己的，存在手机备忘录里。大意是：从明天起，下班后不看工作邮件；不再主动接额外的项目；工作描述里写了什么，就做什么。写完，她照常去上班，第二天、第三天，也照常去上班。

两封邮件，你会写哪一封？或者，你心里写过哪一封，没有发出去？

它们都发生在差不多的那两三年里。一个叫「大辞职」，一个叫「安静辞职」。

第 27 章写苏晴「只做分内，下班即走」的时候，留了一面旗：她和安静辞职像在哪里、差在哪里。这一章回来拔旗。

◆ 二、大辞职是怎么回事

先说大辞职。

2021 年前后，美国出现了一阵辞职的潮，大批人主动离开了原来的工作。后来有人给它起名叫「大辞职」（Great Resignation），据说这个名字最早出

自一位研究组织管理的学者〔待核〕。这股潮大约持续到 2022 年前后〔待核〕。

为什么辞？报道里常提到的原因有几样：疫情期间很多人重新想了想自己要什么；有的行当缺人，跳槽能拿到更好的条件；有的人受够了原来的工作环境〔待核〕。具体的数字，各家口径不一，本书不引。

请注意大辞职里很常见的一个样子：辞了，又去了别处。有的人在原来那片土里空转了好几年，辞职以后先歇了几个月，再去试一样从没做过的事；也有的人辞职当天，就已经拿到了另一家公司的录用通知，换了一张工牌，接着做原来那一行。换了公司，换了行当，换了城市，有的干脆自己做起了小生意。

◆ 三、安静辞职是怎么回事

再说安静辞职。

2022 年夏天前后，「安静辞职」（quiet quitting）这个说法在网上一下子流行起来，据说是从一些短视频开始传开的〔待核〕。

这个词有一点误导：它说的不是辞职。人还在原来的位子上，工资照拿，活照干。「辞」掉的，是工作描述以外的那一截：加班、额外的项目、下班后回消息、为公司多操一份心。

有人把它看成年轻人不负责任，有人把它看成给自己划出一条线。两种看法吵了好一阵子〔待核〕。

两种看法，各看见了一半。说它不负责任的，看见的是车停了下来，分外那一截劲再也不往路上送；说它是划线的，看见的是那台发动机在打滑以后，终于没有接着往烧坏那边滑下去。

第 2 章拆过「他就是懒」，第 15 章划过怠速和休息的边界。拿这两章的尺子一量，安静辞职既不是懒，也不是休息：它是一台快要烧坏的发动机，自己把转速压到了只够不熄火的那一档。

本书不站在哪一边，只读转速表。你身边要是有人说过「我就是安静辞职」，你也可以拿这张表，跟着读一遍。

◆ 四、两样东西，放到一正三病里

拿第 17 章的一正三病来照，这两样东西，转速不一样。

先读大辞职。

一个人在原来的工作里，劲往路上送，土不接，轮子在泥里打滑。这是空转。空转到一定时候，他做了一件事：离开这片土，换一片。

换到哪里，要看后面。可大辞职里常见的那一种：换了行当，换了做法，到了新地方，手上碰的变了，脑子里想的变了，心里那个「我」也跟着在变。

照第 32 章的说法，这是真换路的样子。车从泥里开出来，换了一条接得住油门的路，挂上了挡。

所以本书说：大辞职，更像换路。

再读安静辞职。

一个人在原来的工作里，劲往路上送，土不接，轮子打滑。空转到快烧坏，她做了另一件事：不离开这片土，把往路上送的劲收小。只送分内那一份，分外的，一分不送。

车没有离开原来那片土，停到了路边。发动机响着，三环都在：活照干，工资照拿，绩效照评。只是幅度压到了刚好够的那一格。

这就是第 19 章说的「收小不是收零」，也是第 22 章三型总表里第一种怠速的样子：油门踩死之后，卷不动了就收。

所以本书说：安静辞职，更像怠速。

◆ 五、苏晴和安静辞职

现在可以拔第 27 章那面旗了。

苏晴的「只做分内，下班即走」，和安静辞职，像在哪里？

像在主型。两个都是第一种怠速：前面有一段加量内卷，劲被土吞了，回写改道落进一条短链。苏晴的是「多干也没用」；安静辞职那边常说的，大意是「我没义务为公司多付出」〔待核〕。然后收油。签名都是卷不动了就收。

差在哪里？差在两处。

第一处，差在那一颗词的样子。安静辞职这个词，在那边流行的时候，常常带着一层「划清边界」的意思，像是一种表态，往外推的劲还在。苏晴的「只做分内」，没有表态，不发帖子，不和谁争，安安静静地停着。前一种，词里还带着一点推的劲；后一种，连那一点也收了。

第二处，差在叠型。苏晴底下压着一层第三种：那档播客，被一层层降成「以后再说」。安静辞职这个说法本身，讲的只是工作这一块；底下压着什么，每个人不一样，词里看不出来。

所以两样放在一起看：主型一样，签名相近，叠型和词的样子不一样。

苏晴第一次听说「安静辞职」，是在第六年的一个午休。同事把一篇文章转到群里，配了一句：「这不就是我们组的某些人嘛。」后面跟了一个笑脸。

她看完，没有回。下午开会的时候，她想了一下：我是不是也算？

想了一会儿，没想出结论。她不觉得自己在「辞」什么，也不觉得自己在划什么线。她只是累了，不想再往那片泥里送劲。那篇文章里的词，对她来说有点太响了。

这一下，正好说明了第一处差别：同一个主型，有人用一个响亮的词把它说出来，有人什么词也不用，只是安静地停着。

再做一个假想：要是苏晴第五年年底那个晚上，写的是第一封邮件，会怎样？

辞职，离开这家公司，去另一家互联网公司做运营。手上碰的，还是日报、排期、数据；脑子里想的，还是那句「多干也没用」；心里那个我，还是一颗「干活的」。

这是假换路。车从一个路边，挪到另一个路边。半年以后，她多半又站在另一部六点零五分的电梯里。

要是她辞了职，去做的是那档播客，转速表就不一样了。手上碰的，换成了录音笔和老街；脑子里想的，换成了一串新的较劲：怎么找人、怎么剪、怎么让人听；心里那个我，开始从「干活的」，往「做节目的人」那边挪。

所以那封邮件写不写，转速表不认。转速表认的，是写完以后三块地动没动。这一层，第 39 章和第 41 章会接着往下走；这一章只把读数摆清楚。

◆ 六、一个换了路的人

光说大辞职「更像换路」，还是空。看一个人。

那两年的报道里，这一类故事不少。下面这一位，是本书照那一类故事拼出来的一个样子，不是哪一个真人：一个在大公司做了七八年财务的人，那两年辞

了职。辞职前，她每天加班到很晚，周末也在回邮件，体检单上的箭头一年比一年多。

辞职以后，她没有马上找下一份工作。她报了一个木工课，学了半年，在家里的车库里做小家具，拿到周末集市上去卖。头几个月几乎不赚钱。后来，她把做财务的那一套用到了自己的小生意上：成本怎么算，定价怎么定，哪一样卖得动、哪一样压货。一年以后，生意不大，可养得活自己。

照转速表读，她手上碰的，从键盘换成了刨子；脑子里想的，从别人的账换成了自己的账；心里那个我，从「一个财务」，慢慢变成了「一个做家具的、会算账的人」。三块地一起动。

请注意那一句：她把做财务的那一套用上了。真换路，常常不是把旧的全扔掉，是旧的那两头，在新土里和新的东西缠上，被堵的第三头重新动了起来。

这一样，第 38 章会讲成总原理。这里只记下它的样子。

◆ 七、为什么那边多换路，这边多怠速

再往深处走一步：为什么那边那一阵子，换路的比较多？这边，怠速的比较多？

先说清楚：这里说的是「比较多」，不是「全是」。那边也有很多人安静辞职，这边也有很多人辞职换了路。本书只看分布，不下全称判断。

分布不一样，还是要看土。

那边那一阵子的土，有几样常被提到的样子：有些行当很缺人，跳槽容易；换城市、换行当，在那片土里是很常见的事；远程办公一下子多了，换一份工作，不一定要搬家〔待核〕。这些合在一起，让「离开这片土」这条路，接得住油门。

这边这几年的土，第 32 章和第 34 章都写过一些：好的岗位集中，换行当的路窄，一个人身上挂着房贷、家、户口、人情。离开这片土，代价高。

一片土里，换路的路宽，车就多换路；换路的路窄，车就多停到路边。

所以，不是那边的人更有勇气，也不是这边的人更没劲。是两片土给换路这件事，留的路宽窄不一样。

还有一层，在词上。

第 33 章说过，词一多，怠速更稳。「安静辞职」这个词，在那边流行得很快，也被吵得很凶：有人说它是给自己划线，有人说它是消极怠工。吵得凶，词就一直在动，一直被翻来覆去地看。

一颗被吵来吵去的词，不太容易沉成一颗安稳的粒子。

这边的「躺平」，也被吵过；可它很快就和「摆烂」「佛系」挤在一起，成了一排现成的标签，贴上去就不再翻看。词一停下来，怠速也就跟着停稳了。

这一层差别，不大，可它也在土里。

把两样东西放到转速表上并排读：

读数	大辞职	安静辞职
前面那一段	空转：劲被土吞	空转：劲被土吞
做了什么	离开这片土，换一片	留在这片土，把劲收小
一正三病	多是挂挡前进（真换路），也有假换路	怠速
三型	不是怠速，不入三型	第一种：卷不动了就收
签名	「我辞职了」	「只做工作描述里的事」
和苏晴比	苏晴没有走这一步	主型一样；苏晴没有表态，底下多压一层第三种

请看第三行里那半句：「也有假换路」。

大辞职里，也有人辞了以后，到了新地方，三块地一样没变：带过去同一颗「我」，同一条短链，同一套账。半年后，在新公司里又空转起来，或者又停到路边。第 32 章说过，这叫假换路，车只是从一个路边，挪到了另一个路边。

所以「辞职」两个字，本身也不判转速。看的还是那三问。

◆ 八、韩炳哲和那一排灯

第 27 章引过韩炳哲的《倦怠社会》。他生在韩国，在德国教书写作，写的多是西方的日子。他的意思大致是：今天的人，常常不是被别人逼着干，是自己逼自己「还能更多」，最后把自己耗空〔待核〕。

放到这一章里读，他说的，是大辞职和安静辞职前面共有的那一段：空转。油门是自己踩下去的，踩到最后，轮子在泥里打滑。

打滑以后，车去了哪里？一部分换了路，叫大辞职；一部分停到路边，叫安静辞职；还有一部分，换了地方接着空转，或者烧坏了。

韩炳哲看见了打滑。他没有往下走的那一步，正好是这一章要读的：同样打滑，车往哪里去，看那片土给换路留了多宽的路。

这里要把公道还给他：他把「自己逼自己」这件事说得很早、很透。这边很多人读他，就是因为在自己身上认出了那一段空转。本书第 4 章说他只看土，是说他停在了打滑这一站；可打滑这一站，他看得比谁都清楚。

◆ 九、放回日子里

回到那两封邮件。

这一章不讲怎样挂挡，只给一个小办法。

明天能试：你要是正想着「辞职」，先把它分成两样写在纸上。一样是「离开这片土」：我要去的那片新土，手上碰的、脑子里想的、心里那个我，哪一样会变？一样是「把劲收小」：我是不是其实想的是这个，只是「辞职」两个字听上去更痛快？

两样都可以。只是先分清，你要的是换路，还是停车。

你要是已经在「只做分内」，也可以问一句：我收掉的那一截劲，现在去了哪里？是在等一条新路，还是哪里也没去？

怎样挂挡，第 39—41 章细说。

带 走 的 话

大辞职更像换路，安静辞职更像怠速；同样从空转里出来，车往哪里去，看那片土给换路留了多宽的路。

小　账

开门还是关门：大辞职推开了一扇通往别处的门；安静辞职把分外那扇门关了，留着分内那一扇。

转速表：大辞职多是挂挡前进，也有假换路；安静辞职是第一种怠速，和苏晴同型，只是词里多一点推的劲。

想 一 想

你心里说过的「不干了」，想要的是离开那片土，还是只想把劲收小一点？

◆

36

第 36 章

历史镜像

◆ 一、走到路尽头的那辆车

一千七百多年前，魏晋之际。一个叫阮籍的人，常常一个人驾着车出门，不走大路，随着性子走。车走到没有路的地方，他就放声大哭，哭完了，调转车头回去。

这件事，记在《晋书·阮籍传》里，大意是：他常常独自驾车，不顺着道路走，车辙到了尽头，就痛哭着回来〔核：大意〕。

请你在心里停一下这个画面。

一辆车，一个人，走到路的尽头，没有路了。他没有下车走进荒野，也没有把车停在那里不动。他哭一场，掉头，回到出发的地方。

本书写了三十五章的车。这一辆，是史书里的。

这一章不看今天，往回看。古今中外，有不少人被今天的人拿来当「躺平的祖师爷」：竹林七贤、陶渊明，还有古希腊的第欧根尼和伊壁鸠鲁。他们真的都在怠速吗？还是有人在怠速，有人换了路？

◆ 二、竹林里的七个人

先说竹林七贤。

据《世说新语》等书的记载，魏晋之际，有七个人常在竹林下聚会、喝酒、清谈：嵇康、阮籍、山涛、向秀、刘伶、阮咸、王戎〔核：大意〕。后人把他们叫作「竹林七贤」。

那是一个很难的年代。朝堂上，司马氏一步步握住大权；名士们说一句话、做一个选择，都可能牵着身家性命。本书不评那段历史的是非，只说一句：那片土，可预期度很低。

七个人在这片土上，转速各不相同。

嵇康，拒绝出来做官，在家打铁，弹琴，写文章。他写过一封很有名的信，《与山巨源绝交书》，回绝山涛举荐他做官，信里把自己不能做官的理由一条一条列出来〔核：大意〕。后来，他被司马昭所杀，据说临刑前弹了一曲《广陵散》〔待核〕。

阮籍，就是开头那个驾车痛哭的人。据记载，司马昭想和他结亲，他一连醉了六十天，让人没有机会开口〔待核〕。他平日说话很谨慎，不评论别人的是非〔核：大意〕。

刘伶，爱酒，写过一篇《酒德颂》。据说他常乘着鹿车，带一壶酒，让人扛着锄头跟着，说：「死了就地把我埋了。」〔待核〕

山涛和王戎，后来都出来做了官，王戎做到了很高的位子〔待核〕。向秀，在嵇康死后去了洛阳，写过一篇《思旧赋》，怀念旧友〔核：大意〕。

◆ 三、竹林里，谁在怠速

拿第 17 章的一正三病和第 22 章的三型总表来照，竹林里的七辆车，不是一个转速。

嵇康不在怠速。他的引擎转得很猛：打铁，弹琴，写文章，跟人辩论。他拒绝做官，是把一条路划掉，可他在另一条路上挂着挡。他的车，最后是被硬生生截停的。照第 17 章说的，这不是怠速，也不是哪一种病，是车被拦下了。

阮籍更像怠速，而且是第二种：挂不上挡。

形状这一头，是一个名士的样子：读书，有抱负，据说少年时有济世之志〔待核〕。土这一头，是那片可预期度很低的朝堂。两头对不上，中间那条路裁不出来：出仕，怕卷进去；不出仕，又躲不开。

候选的路一条条划掉。最后的办法是隔开：醉酒，少说话，不评人是非。形状和土的接触面压到最小。

开头那个画面，正是这一型最好的写照：车走到路的尽头，挂不上任何一个挡，只好哭一场，调头回去。三环都在：他照常活着，照常写诗，照常赴宴。只是每一环都压到了只够不出事。

刘伶，更接近阮籍这一路，可他的醉，比阮籍更往熄火那边偏一点。第 15 章说过，摆烂更接近往熄火那边滑。「死了就地埋」，是把车往熄火那头推了一推。

山涛、王戎，是另一种：挂回了原来那条路，出来做官。向秀，是在一次很重的较劲之后，被土推着换了挡。

竹林里七个人，有拦停的，有怠速的，有往熄火那边滑的，有挂回原路的。被后人统称一个「躺」字，是把七辆车，贴上了同一张标签。

◆ 四、陶渊明：换土，不是怠速

再说陶渊明。

很多人提到「躺平」，第一个想到的古人，就是他。不为五斗米折腰，辞官回家，种豆，喝酒，写诗。看上去，是一个标准的「躺平」样子。

先看材料。据《宋书》《晋书》的记载，他做过几回小官，最后一回是彭泽县令，做了八十多天，就辞官回家了〔核：大意〕。「不为五斗米折腰」这句话，也出自史书的记载，大意是：我不能为了五斗米的俸禄，向乡里的小人弯腰〔核：大意〕。

回到家以后呢？

他写《归去来兮辞》，写《归园田居》。诗里有这样的句子：「种豆南山下，草盛豆苗稀。晨兴理荒秽，带月荷锄归。」（《归园田居》其三）

请你看这四句。

豆子种下去了，草长得比豆苗还旺。于是他早上起来去除草，月亮出来了，扛着锄头回家。

这不是一个停在路边的人。这是一个手上沾着泥的人。

拿第 32 章的那三问来照。手上碰的，变了：从官署的公文，换成了锄头和豆苗。脑子里想的，变了：从官场的应酬，换成了一首一首的诗。心里的那个我，变了：他在诗里说自己「守拙归园田」，那是一个新长出来的「我」。

三块地，一块不落，全都动了。

所以本书的判断是：**陶渊明是换土，不是怠速：他把车开下了官场那条路，开进了一片新土，手上沾着泥，诗里长着豆。**

第 15 章划过一条边界：怠速仍执着一颗「我就这样」；换了土的人，「我」还在长。陶渊明的「我」，在田里长了二十多年。

◆ 五、换了土，也难

还要说足陶渊明的另一面。

换土，不等于日子好过。他后来的日子很穷。他有一首诗叫《乞食》，开头写的大意是：饥饿驱赶着我出门，却不知道该往哪里去〔核：大意〕。房子着过火，收成也不好〔待核〕。

照转速表读，这是一台挂着挡、却常常爬坡的车。新土接住了他的油门，可这片土很薄，接得不稳。

可是请注意，他在难的时候，回写落到了哪里？

落到了诗里。不是一颗词，是一首一首的诗：有画面，有一串一串的理，有一张网。他把穷、把饿、把种不好的豆，都写进了诗里，那些诗又回头改了他的土：他的「我」，他和邻居、和朋友的往来，他看田园的眼睛。

第 13 章说，怠速的时候，话只剩一颗颗的词。陶渊明的话，从来没有只剩词。

这也是本书分辨「换土」和「怠速」最要紧的一个尺子：回写落进了土里，还是只沉成了一句话？

◆ 六、木桶里的第欧根尼

再往西看。

古希腊有一个人，叫第欧根尼，据说住在一只大陶瓮里（后人常说成木桶），身上只有一件破衣服、一根棍子、一只碗。据第欧根尼·拉尔修《名哲言行录》的记载，有一天他看见一个孩子用手捧水喝，就把自己的碗也扔了〔核：大意〕。

还有一个更有名的故事：亚历山大大帝去看他，问他想要什么。他说，大意是：请你站开一点，别挡住我的阳光〔核：大意〕。这个故事，有人怀疑它被讲得太美了，可它流传了两千多年。

看上去，这是一个比谁都「躺」的人：不工作，不攒钱，住在瓮里，晒太阳。

可是拿转速表一读，他的引擎转得很快。

他白天在雅典的街上，当众做一些惊世骇俗的事，一件一件去顶撞城里的规矩〔核：大意〕。据说他自称「世界公民」〔待核〕。他和人辩论，嘲讽，挑衅，没有一天是安静的。

他扔掉的是碗，没有扔掉较劲。他把车开下了城邦那条大路，在另一条路上，一脚一脚地踩着油门，往那些规矩上撞。

所以第欧根尼不是怠速。他是换了一条路，而且在这条路上，挂着挡。

◆ 七、伊壁鸠鲁的花园

最后说伊壁鸠鲁。

他在雅典城外买了一处花园，在那里讲学，和朋友们一起过日子，后人把他的学派叫「花园学派」〔核：大意〕。他说，大意是：快乐，就是身体没有痛苦、心里没有纷扰〔核：大意〕。他吃得很简单，据说有面包和水就满足了，偶尔要一点奶酪，就算是宴席〔待核〕。

还有一句常被归到他名下的话，大意是：悄悄地活着〔待核〕。

这些话，放在今天，很像躺平的宣言：不求多，不求大，不争，只求心里不乱。

伊壁鸠鲁这一辆，本书判得最难，因为它一半像怠速，一半不像。

像的那一半，在账上。他教人选快乐时要算一算：有的快乐眼前痛快、过后带来更大的痛苦，不要选；有的痛苦眼前难受、过后带来更大的安宁，可以选〔核：大意〕。这很像第 12 章说的算账：油耗要小，后患要少。他的欲望，也往低处收：面包和水就够了。

不像的那一半，在花园里。花园不是一个人的路边，是一片新土：一群朋友，一起住，一起吃饭，一起讲学、辩论、写书。据说他写下的东西很多〔待核〕。手上碰的、脑子里想的、心里的那个我，三块地在花园里一起耕，一块点着另一块。

所以本书的读法是：伊壁鸠鲁把账算得很省，可他算省了，是为了腾出劲去耕一片新土。怠速是算到最省以后，劲哪里也不去；花园是算省以后，劲全去了朋友和讲学那里。

账像怠速，土是换过的。

◆ 八、读一读转速表

把古今这几辆车，放到转速表上并排读：

车	一正三病	三型	回写落到了哪里	一句读数
嵇康	挂挡，后被拦停	不入三型	琴、铁、文章	不在怠速，在另一条路上挂挡
阮籍	怠速	第二种：挂不上挡	酒、少言	车到路尽头，哭一场，调头
刘伶	怠速，往熄火那边偏	第二种	酒	把车往熄火那头推
山涛、王戎	挂回原路	不入三型	官场	回到原来那条路上
陶渊明	挂挡（换土）	不入三型	田里、诗里	换土，不是怠速
第欧根尼	挂挡（换路）	不入三型	街上的较劲	扔了碗，没扔较劲

车	一正三病	三型	回写落到了哪里	一句读数
伊壁鸠鲁	挂挡（换土），账像怠速	不入三型	花园、朋友、讲学	账算得省，劲去了新土

一排看下来，真在怠速的，是阮籍和刘伶。被后人当成「躺平祖师」的，大半在换路、换土。

为什么会看错？因为只看了车停没停在原来那条路上。嵇康、陶渊明、第欧根尼、伊壁鸠鲁，都离开了原来那条大路。离开大路，从大路上看，就像是停了。可转速表不看车在不在大路上，看发动机在新路上转得怎样，回写落进了哪里。

◆ 九、放回日子里

回到阮籍那辆车，回到路的尽头。

这一章不讲怎样挂挡，只给一个小办法。

明天能试：你要是也在心里把哪位古人当作「躺平的榜样」，去把他的诗文或传记找来读一段。读的时候只问一件事：他离开原来那条路以后，手上碰的、脑子里想的、心里的那个我，哪一样动了？

动了，他是换路的人，你学的应当是他怎样换。没动，他和你一样在路边，你们可以做个伴，可他不是你的地图。

怎样挂挡，第 39—41 章细说。

◆ 本编总账

这一编十一章，照了四种人、四片土、三面镜子。每一处都读了一遍转速表，每一处都照见了同一句判词的两半：

躺平是 123 引擎的怠速：它看见了空转的徒劳，松开了油门，保住了不熄火；可是它把「不熄火」，当成了「在走路」。

大学生、职场青年、小老板、中年人、一个家，前一半都看得见；后一半，各有各的样子。

两张清单并排放：

章	群像	看见了	收回了	主型
第 26 章	大学生	课对不上想要的样子；考场吞劲；岗位对不上身份	一个还没长出来的样子，提前定了型	三种按学年接力
第 27 章	职场青年	加量换不来排名，油门踩死只会烧坏	分外那一截劲，连同心里那档节目	第一种，叠第三种
第 28 章	私营企业家	场变了，可预期度下降，先停一停是对的	看了两年，看本身成了日子	第二种，叠第一、第三种
第 29 章	中年	土太厚，动一处就动一片	想要的样子延期、缩小、换名	第三种，沉降最深
第 30 章	婚育与家庭	家能托住快烧坏的车	几台怠速的车互相托住转速	门外第二种，门里第三种
第 31 章	学校	分数让县城的孩子走进省城	回写只落在一个数上，话先学会只剩词	三型的苗子
第 32 章	城市与县城	回县城停车的成本低	换了地方，土没换，叫假换路	怠速搬回更省油的路边
第 33 章	平台	一颗词给说不清的难处一个名字	词贴在车上，从此不再看路	给怠速供词、作证
第 34 章	东亚	三处都看见了空转的徒劳	日本降格，韩国一样样抛，这边三种接力	土不同，主型不同
第 35 章	西方	打滑之后，换路和停车都是出路	安静辞职留在原地收油	大辞职多换路，安静辞职是第一种
第 36 章	历史	离开大路，不一定是停	只有阮籍、刘伶真停在路边	陶渊明是换土，不是怠速

这一编的总判断是：

怠速不是哪一种人的病，是一片一片的土，把各种各样的引擎，压在了同一档转速上；人群只是它显影的地方，土一换，主型就换。

所以，劝一个人「振作起来」，对着的是一颗显出来的「我」；可停在路边的，是一整台在一片土上稳住了的引擎。看清这一点，才知道解冻要从哪里下手。

第五编，从这里开始：为什么劝不起来，以及不是重新点火，是从怠速挂挡、松离合、给油。

带走的话

离开大路不一定是停；转速表不问车在不在原来那条路上，只问回写落进了土里，还是只沉成了一句话。

小　账

开门还是关门：陶渊明、第欧根尼、伊壁鸠鲁都开了新土的门；阮籍到了路尽头，哭一场，又把门带上了。

转速表：古人里真在怠速的是阮籍和刘伶；陶渊明挂着挡在新土里爬坡，第欧根尼在另一条路上猛踩油门。

想一想

你心里那位「躺平的榜样」，他离开原来那条路以后，手上沾的是什么？

◆



第　五　编

解冻：从怠速挂挡

导　语

这一编八章，讲路边怠速的车，怎样重新上路。第 37 章先问一件让很多家庭头疼的事：为什么劝不起来。第 38 章立总原理：解冻不是重新点火，是挂挡给油。第 39、40、41 章按三种怠速各写一种挂法，分别跟着苏晴、老林、林舟走一段。第 42 章交出三把钥匙：命名、判错、计算。第 43 章从一辆车走到一条街，看企业、学校、城市和家庭能留出什么样的地。第 44 章把问题倒过来：什么时候，怠速恰恰是对的。

前四编一直在拆一台引擎：它怎样转，怎样从路上退到路边，哪些车停在那里。到这一编，问题换了方向，主语却不换。

37

第 37 章

为什么劝不起来

◆ 一、一桌菜，三个人劝一个

七月底的一个晚上，县城五金店后屋的小饭桌上摆了四个菜。林舟毕业回家，快一个月了。

老林的妹妹，也就是林舟的姑姑，特意带着姑父过来吃饭。菜还没动几筷子，话就转到了林舟身上。

「你们这一代就是太舒服了。我们那时候，哪有挑的份？」

姑父接上：「简历多投几份嘛，不对口先干着，骑驴找马。」

老林一直没说话，往儿子碗里夹了一块排骨。过了一会儿，他也补了一句：「你姑说得在理。」

林舟低头吃饭，答了两个字：「知道。」

那晚的劝，前前后后说了四十多分钟。第二天，林舟十一点起床，刷了一会儿手机，下午躺着看了两集剧。投简历的网页打开过一次，又关上了。

你家里大概也有过这样一桌饭。劝的人句句在理，被劝的人一句不驳。饭吃完了，什么都没变。有时候，还更糟一点。

还有一件事，那一桌人谁也没提：劝得最少的老林，自己也停在路边。店照开，不进新货，不换做法，「先看看」。一台怠速的车，在劝另一台怠速的车上路。

◆ 二、三种劝法

劝，大致有三种。

第一种讲道理。「现在不找，过两年更难找。」「考公不行就考编，总有一条路。」理是对的，账也算得清。

第二种灌鸡汤。「年轻人就要拼一把。」「你行的，只是还没发力。」话是热的，往上提的。

第三种扎一针。「隔壁老张的儿子，去年就进了国企。」「你这样下去，以后怎么办？」这一种不好听。可说的人常常觉得，不刺一下，人醒不过来。

三种劝法，方向各不相同，有一处却是一样的：它们都对着一个「你」说话。

讲道理，是假定「你」想明白了就会动。灌鸡汤，是假定「你」心里有一团火，吹一吹就着。扎一针，是假定「你」要面子，一疼就会跳起来。

三种假定，底下是同一张图：车里坐着一个司机，司机在偷懒、在犹豫、在打瞌睡；把他叫醒，车就开了。

第 6 章说过，这张图是旧解释共同的病根。到了解冻这里，它又冒了出来，换了一身家常衣服。

◆ 三、古人也劝过

劝不起来，不是今天才有的事。

《论语》里有一段很出名的话。学生宰予大白天睡觉，孔子说，大意是：烂了的木头雕不成东西，粪土垒的墙刷不平（《论语·公冶长》）。这是第三种劝法，扎得很深。

宰予后来改没改，《论语》没有记。孔子自己倒紧跟着说了一句，大意是：从前我听了一个人的话，就信他的行；现在我听了他的话，还要看他的行。是宰予让我改了这个做法（同上）。

这一句比前一句更要紧。劝完之后，改掉的是孔子自己看人的办法。他看出来了：话进去了，做不一定跟着变。

两千多年后，心理学家给这件事起过名字。1966 年，美国心理学家布雷姆提出「心理抗拒」（reactance）。大意是：一个人觉得自己能选的余地被别人压缩了，会本能地往反方向推，把那块余地夺回来〔待核〕。劝得越紧，越不动。

还有一个更贴近本书的实验。第 3 章讲过塞利格曼的狗：一再挨电击、怎么也逃不掉的狗，后来换进一个跨一步就能逃开的箱子，也趴着不动。

据后来的记载，研究者在隔板那头叫过它，也拿吃的引过它，都不大管用。管用的，是研究者亲手把狗的腿一次一次拖过隔板，拖了好多回，狗才开始自己跨过去〔待核〕。

请把这个细节记住。

叫它，不管用；拖着它的腿走过去，才管用。叫，是对着一只狗「说」；拖，是让它的脚底碰到另一边的地面。

◆ 四、劝说对着的是一颗显出来的「我」

用本书的话，再说一遍。

第 7 章说过，怠速里的「我」不是先坐好的司机，是这台引擎在低转速下显出来的样子：一颗「我就这样」的粒子。手上那块地只剩吃和睡，脑子里那块地只剩一句「加了也白加」，心里那块地只剩这颗粒子。

劝的话，就是冲着这颗粒子说的。

你对它讲道理，它不反驳。粒子本来就不辩论，它只是待在那里。你给它鸡汤，它也接着：「嗯，知道。」一颗词碰上另一颗词，弹开了。你扎它一针，它缩得更紧。一颗被扎的粒子，最省力的反应是把壳加厚。

所以林舟那晚的「知道」，不是敷衍，也不是顶嘴。那是一颗粒子能给出的最省油的回答：收下一句话，不让它往路上去。

劝的人以为自己在跟司机说话。车里并没有一个等着被叫醒的司机，只有一台调到最低转速的引擎，和它显出来的一个影子。

对着影子喊，影子不会去踩油门。

再说得具体一点。苏晴第六年的时候，她的组长找她谈过一次话，谈得很诚恳：「你以前那么拼，现在这样，太可惜了。」苏晴点头，说谢谢组长。谈话结束，她照旧六点关电脑下楼。

组长以为自己在唤醒一个曾经拼命的人。可是那个拼命的苏晴，本来就不是一个先在那里、后来睡着了的司机；她是前五年那台油门踩死的引擎显出来的样子。引擎换成了怠速，显出来的就是现在这个准点下班的苏晴。对着现在这一个，去喊过去那一个，喊的人和被喊的人，其实不在同一台车上。

◆ 五、对手是一整台稳住的引擎

那么，劝说真正的对手是谁？

是一整台在怠速里稳住的引擎。第 24 章讲过它为什么这么稳：路小了，形状就不动；形状不动，土就退到只管维持；形状和土都不动，路就固定成「做、回、再来」三步。三样东西互相托着，每一样的不动，都在替另外两样站岗。

劝说这一下，碰到的是哪一样？

它落在话那块地上。几句道理进了脑子，可脑子里那块地早被一条短链占着：「加了也白加」。新进来的理，要跟这条短链较劲。较劲要用劲，劲正是怠速最省的东西。最省的做法于是只有一个：不较劲，让新话从旁边流过去，沉成一颗新的词，「又来了」。

再看另外两样。

手上那块地没变。林舟第二天手上碰的，还是那部手机、那张床。土也没变。县城里对口的岗位还是那几个，省城的招聘季已经过了大半。路也没变，每天还是做、回、再来。

只动了话，没动土，也没动路。三样里，只碰了一样的一个角；另外两样立刻把它托回原位。

劝不起来，不是被劝的人不争气，是劝说只碰到了一台稳住的引擎上最不承重的那一点。

◆ 六、劝得越多，停得越稳

还有一层更让人难受：有时候，劝得越多，车停得越稳。

这件事有三条路子。

第一条，词变多了。每被劝一次，被劝的那边就要备一颗挡箭的词：「知道」「再说吧」「你们不懂」。第 33 章讲过，词一多，怠速更稳。家里的饭桌，也是一个小小的造词场。

第二条，守住的劲被叫出来了。怠速里还剩的那一点劲，是守住的劲，是「真」。扎一针，正好把这点劲叫出来。它不去推路，它去护那颗粒子：「我就这样，你们别管。」劲用在了加厚外壳上，离路更远。

第三条，回写又多了一个去处。被劝了一晚上，引擎也得处理这一晚。它不会把这一晚回写进土里去改点什么，它把这一晚压成一句：「回家就是挨说。」下一回，林舟待在自己屋里的时间就长一些，饭桌上的话就短一些。

三条合在一起，就是很多家庭熟悉的样子：劝的一方越来越急，被劝的一方越来越沉默。两边都在用力，车一寸没动。

你可能要问：那就不劝了，看着他躺着？

本书不说「应该躺」，也不说「不许躺」。本书只说：劝说这把扳手，拧不到那颗螺丝上。要动，得换扳手。

◆ 七、最亲的人，为什么最劝不动

还有一件常让父母伤心的事：外人说一句，孩子有时还听进去几分；自己家里说一百句，一句也进不去。

这不奇怪。家里的饭桌，正是这台引擎最熟的那块土。

二十多年里，同一张桌子上说过的话，早就沉成了一张很密的网：哪一句后面跟着哪一句，谁一开口另一个人会怎样接，全都走熟了。妈妈说「你看看人家」，下一句一定是「我们那时候」；爸爸说「你姑说得在理」，下一步一定是沉默。新的劝说一进来，还没讲完，就被这张网接住，按老路送进了老地方。

外人说话，暂时还没有这张网，话落下去，会碰到一点生地。可是外人说多了，也一样会被织进去。

所以家里人劝不动，不是家里人的话不好，也不是孩子偏偏跟家里作对。是这片土太熟，熟到任何新话都先被它认成旧话。

这一点，对劝的人是一个安慰，也是一个提醒。安慰是：不是你不会说。提醒是：你越想用说的办法，越在这张网里打转；要带进去的，得是这张网里还没有的东西。

◆ 八、偶尔劝起来的那几回

说到这里，你也许想起一个反例：明明有人是被劝起来的。

有。一个躺了大半年的年轻人，被一个远房表哥说了一顿，第二个月就去了表哥的厂里；一个停更两年的写字的人，被老朋友骂了一句「你就这么认了？」，当晚就打开了文档。

这样的事是真的，本书不否认。可是请把那几回仔细拆开看一看，看看起作用的到底是哪一样。

表哥那一顿说里，夹着一句话：「下个月我那条线缺个人，你来不来？」这句话已经不是劝了。它往那片土里放进了一个新的位置、一条新的路、一个天天要见面的人。年轻人后来动起来，动的不是被说服的那颗「我」，是这条新路接住了还剩的那一点劲。

老朋友的那句骂也一样。骂完之后，他说了下一句：「我那个刊物下期还缺一篇，月底给我。」截稿的日子、等稿子的人、一份要排版的刊物，三样新东西一起进了土。

能劝起来的那几回，管用的都不是劝，是劝里夹带进来的一股新的缠。

把这股缠拿走，只留下前面的道理和骂，那一晚多半就和林舟家的饭桌一样，说完就散了。所以劝的人常常记错功劳：他记住的是自己说了什么，忘了自己顺手带进去的那个位置、那个日子、那个人。

◆ 九、拖着腿走过去

换什么扳手？回到那只狗。

拖，是在它手上那块地里放进一次新的接触：脚底碰到另一边的地面，那边没有电。碰一次，再碰一次，碰得够多，「逃不掉」那条短链才开始松。

翻成车的话：对一台怠速的引擎，喊没用。要做的，是让挡位和路面真的接上一下。哪怕只挂一挡，哪怕只往前挪半米，轮子碰到地面，地面回给车一点反应。这一点反应回写进去，比一晚上四十来分钟的道理重得多。

这里的「拖」，不是硬拉。硬拉是另一种劝，用力气代替话，对着的还是那颗「我」。

这里说的是另一件事：给手上那块地放进一样新东西。一个新的人，一件新的活，一片新的地方，让它自己跟这台引擎缠上。缠上了，劲才有地方去；劲有地方去，转速才会自己往上走。

这件事，下一章立成总原理。

◆ 十、放回日子里

回到那一桌饭。

如果重来一遍，那一晚可以少说四十来分钟。老林可以不接妹妹的话，等吃完饭，只说一句：「明天上午我要把仓库那几排旧货清一清，你帮我对一下账。」

这句话里没有道理，没有鸡汤，也没有针。它不对着那颗「我」，它对着手：给林舟手上那块地，放进一件小活。

林舟会去吗？大概会。这件事太小，小到用不着下决心。

对账的那两个钟头，他会碰到几十种型号的管件、两三个来问价的师傅、老林那本记了二十多年的账。碰到的东西里，也许有一样会缠上来，也许一样都没有。没关系，挡位已经碰了一下路面。

明天能试：今晚先不劝。想一件明天能让对方「手上」做的小事，一个钟头以内，用不着下决心。开口时只说事，不说道理。做完了，也别追问「有没有什么想法」。

带 走 的 话

劝说对着的是一颗显出来的「我」，对手却是一整台稳住的引擎；要动，先让手碰到一件新东西。

小　账

开门还是关门：劝说想开门，却只敲在话那块地上；道理进来，沉成一颗「又来了」，门关得更紧。

转速表：饭桌上的那台车，怠速；劝了一晚，读数没动，壳厚了一层。

想 一 想

你最近一次劝人或者被人劝，说了多久？第二天，什么变了？如果那一晚一句道理都不讲，你能往对方手上放进一件什么小事？

◆

38

第 38 章

不是点火，是挂挡给油

◆ 一、冬天早上的一辆老车

你要是开过老式的手动挡车，大概记得北方冬天的早上。

车在楼下停了一夜，钥匙一拧，发动机咳了几声，着了。转速表的指针先蹿上去，又慢慢落回七八百转，稳在那里。车身轻轻抖，排气管冒着白气。

这时候，没有人会再去拧一次钥匙。车已经着了，再拧，只会听见起动机刺耳地一响。

你做的是另外三件事：踩下离合，挂上一挡，一边慢慢松离合，一边轻轻给一点油。车身一沉，往前挪了半米。指针跟着往上走了一点。再松一点，再给一点，车就上路了。

这三个动作，就是这一章要讲的全部。

◆ 二、为什么不用重新点火

第 25 章讲过一件全书最要紧的事：一正三病里，怠速是唯一不断环的那一种。

空转断在第二环。两头较劲，较得很凶，可第三头推不动，劲被土全吞了，轮子在泥里打滑。熄火重打断在第三环。形状变了一下，可变了的样子回写不进土，被旧土吸回原地，起步、熄火、再打着、再熄火。

怠速不一样。三环都在：两头还在较劲，只是较得很轻；第三头还在被推，只是推得很少；回写也还在走，只是落进了几句话里，没去改土。三环都在，只是幅度被压到最低。

这件事决定了解冻的方向。

对一台熄了火的车，要做的是点火：重新给它一个起点。对一台空转的车，要做的是先松油门，让轮子从泥里出来。对一台怠速的车，这两样都用不着。它不缺起点，也不缺转，它缺的是把还在转的那一点劲，接到路面上。

解冻不是重新点火，是从怠速挂挡、松离合、给油。

这句话听起来像一句车行里的常识，放到人身上，却能省下很多冤枉力气。很多「重新开始」的办法，都是在给一台没熄火的车再拧一次钥匙：从头立志，从头规划，从头换一个人。起动机响得很刺耳，车还是原地那个车。

◆ 三、旧的说法：解冻、改变、再冻上

「解冻」这个词，不是本书第一个用的。

组织变革里有一个流传很广的三步说，通常记在德裔美国心理学家勒温名下。大意是：一个群体的老习惯，像一块冻住的冰；要改，先得解冻，让旧的平衡松动；再改变，往新的方向挪；最后再冻上，让新的样子稳下来（一般归于他 1947 年前后的文章）〔待核〕。

这个说法后来被管理学教科书讲了几十年。也有研究者指出，勒温本人写得远没有这么整齐，三步图是后人替他画的〔待核〕。

先说它对在哪儿。它看见了，老样子不是没有理由地待着，是被一套平衡托住的；不先松开这套平衡，往哪里推都推不动。这和第 24 章讲的「怠速为什么这么稳」，看见的是同一样东西。

它停在哪里？它把冻住的那一块，想成一块静止的冰。冰是不转的。所以解冻要从外面加热，让它先化掉。

本书看到的是另一幅样子：怠速不是冰，是一台还在低转的引擎。它不需要先化掉，它本来就在动。要做的不是加热，是接挡。

这一点差别，落到手上就是两套做法。照冰的样子，先得「打破舒适区」，先让人难受、先让旧样子垮掉。照引擎的样子，用不着先砸，只要找到那一点还在转的劲，给它一个能接上的挡。

◆ 四、行动先于念头

心理治疗里，有一路做法和这里说的很近。

上世纪七八十年代起，有一些治疗抑郁的研究者换了个次序。他们不先去改病人的想法，先改他们每天做的事：一周里排几件小活，散步、打一个电话、去楼下买一次菜，做完记下来〔待核〕。这一路后来叫「行为激活」。据后来一些比较研究，它在不少情形下，和专门去改想法的办法效果差不多〔待核〕。

它的道理，大意是：不等心情好了再动，先动一点，心情会跟着动作来。

这和第 37 章那只被拖过隔板的狗，说的是一回事。脚先碰到地面，「逃不掉」那句话才松。

本书在这里要多说一步。行为激活排进来的那几件小活，不只是「动作」。每一件小活都带着一片土：楼下的菜市场、电话那头的人、散步时路过的那棵树。动作是挂挡，那片土是路面。挡挂上了，还得有地面接住，车才走。

身体或心里的难处真的大了，请找医生或心理咨询师。本书讲的是一台引擎怎样挂挡，不讲诊疗。

◆ 五、总原理：哪一头被堵，就从哪一头引进新的缠

现在可以把这一编的总原理摆在桌上了。

第 18 章说过，每一种怠速，都是从一场「两头较劲、第三头不动」的消耗战场退下来的。哪一头不动，那一头就是被堵的地方。

第一种怠速，较劲的是路和土，被堵的是形状：劲一直往路上送，土全吞了，形状怎么也变不了。

第二种怠速，较劲的是形状和土，被堵的是路：想要的样子和手上的地对不上，能走的路裁不出来。

第三种怠速，较劲的是形状和路，被堵的是土：想要的样子和每天走的路打架，可那片土一直不变，谁也落不了地。

被堵的那一头，之所以堵死，是因为它周围只剩旧的缠。旧的人、旧的话、旧的地方、旧的账，来来回回缠了很多遍，已经缠成一个死结。

所以解冻的总原理只有一句：

哪一头被堵，就从哪一头引进新的缠、新的不同，让被堵的第三头重新动起来。

「缠」，是让路能走、形状能长的那种连在一起的关系；「不同」，是路上一个新的分岔，一个以前没有的选项。新进来的东西，要正好落在被堵的那一头上。落错了地方，等于往一台挂不上挡的车里加油：油门响了，车还是不走。

◆ 六、三种挂法，先看一眼

三种怠速，三种挂法。后三章一章写一种，这里先排一张表。

	第一种（油门踩死之后）	第二种（挂不上挡）	第三种（方向盘和油门打架）
被堵的一头	形状变不了	路裁不出	土改不了
从哪里引新的缠	换一片接得住油门的路面	拆掉身份那颗粒子，放进新的候选	在新土里落下习惯、关系、手上的接触
挂法一句话	换场，不在原赛道加量	重写能走的路	让想要的样子落地
先回来的劲	推一把的劲	被吸过去的劲	守住的劲
主例	苏晴（第 39 章）	老林（第 40 章）	林舟、苏晴的播客（第 41 章）

请注意最后第二行。第 22 章的总表里，每一种怠速都有一股「最先失的劲」。挂上挡以后，最先回来的，往往也是这一股。它回来，是一个读数：转速表的指针，开始往上走了。

◆ 七、挡挂上了没有，看三样

新东西放进来以后，怎么知道挡挂上了？

不看嘴上说什么。一个人说「我想通了」，可能只是多了一颗新词；一个人什么都不说，也可能已经在走。看转速表，读三样。

第一样，看回写落在哪里。导读的随身三问里，第三问就是这个：回写改了土，还是只沉成了一句话？挂上挡的车，一圈转下来，土里会多一样东西：多认识一个人，多一个常去的地方，手上多一门做熟了的活。只多了一句感想，没多一样东西，挡还没咬住。

第二样，看步子多了没有。怠速时，六步只剩做、回、再来三步。挡挂上了，会先冒出来一个「猜」：要不试试这样？再冒出来一个「看」：上回那样，结果怎么样？有了猜和看，才轮得到改。

第三样，看那股最先失掉的劲回来没有。上一节表里那一行，就是为这件事排的。第一种怠速，看推一把的劲：有没有哪一件事，开始愿意多推一下。第二种，看被吸过去的劲：有没有哪样东西，开始让人想靠近。第三种，看守住的劲：有没有一件事，开始愿意天天守着。

三样里有一样动了，指针就离开了怠速的那一格。三样都动，车已经在路上。

◆ 八、离合松得太快，车会熄火

开过手动挡的人都知道，起步时最怕的不是车不走，是离合松得太猛。

脚一下抬起来，油又没跟上，车身猛地一顿，熄火了。再打着，再一顿，再熄火。坐在副驾驶的人被晃得发晕，开车的人越来越慌。

这一幕，就是第 23 章讲的熄火重打。

从怠速往前走，最常见的失手正在这里。好不容易看见一条路，一下子把劲全压上去：辞职、搬家、报三个班、给自己排满每一个晚上。头两周很猛，第三周撑不住，退回路边，比原来停得还沉。「我试过了，没用」这一颗新词，就是这样沉下来的。

所以挂挡给油，有两个字要记住：慢松。

离合慢慢抬，抬到车身微微一沉，停在那里，让挡位和路面先咬住；油门轻轻给，给到转速刚好不往下掉。咬住了，再多给一点。

翻成日子里的话：新进来的那一样东西，先小到不会被旧土一口吞掉，再小到用不着下决心。一周一次，一次一个钟头，比每天三个钟头更容易咬住。

这和第 19 章讲的「收小不是收零」，正好是一对。怠速时，引擎是一点一点收小的；挂挡时，也要一点一点放大。

◆ 九、主语是谁

讲到这里，有一句话要反复说清楚，因为它最容易滑回去。

解冻的主语，不是那个「终于下了决心」的人。

不写「林舟想通了，决定去找工作」。要写的是：一件新的活进了他手上那块地，那块地上的接触多了一样；这一样接触回写进来，把「加了也白加」那条短链磨薄了一点；短链薄了，往路上送的劲就多了一点。

人当然在。决心也可能在某一个晚上冒出来。可是那个决心，是挡挂上以后显出来的，不是挂挡的那只手。先有新的缠，后有新的「我」。

这不是在替人推卸。恰恰相反，它把力气用对了地方。与其天天盯着一颗「我」等它醒，不如去看：被堵的是哪一头，那一头周围，能放进来什么新东西。

◆ 十、一个完整的例子：那一车管件

回到老林的店。

八月初，镇上一个做自建房的包工头来店里，要一批不常见的不锈钢卡压管件。老林库存里没有，按这两年的习惯，他会说一句「没货，你去市里看看」。

那天林舟正好在店里对账，听见了，顺手在手机上查了查，说：「这个网上有厂家直发，三天到，价钱比市里低一截。」

老林犹豫了一下。包工头说：「那你帮我订，我付定金。」

这一单很小。可它碰到了老林那台车被堵的那一头。

老林的怠速是第二种：挂不上挡。他想要的样子和手上的地对不上，能走的路裁不出来。二十多年里，他的路只有一条：去市里批发市场拿货，堆在店里，等人上门。这条路走不通了，他就觉得没路了。

那天进来的，是两样新东西。一个是新的不同：货可以不进库，从厂家直接发。一个是新的缠：儿子手上的那部手机，和儿子这个人，第一次和这家店的生意缠在了一起。

那一单做完，赚得不多。可是那天晚上，老林在饭桌上多说了几句话，问儿子那个网站怎么找厂家，能不能看到别的型号。

转速表上的指针，往上走了一格。没有人劝过谁。

请看这一单是怎样起作用的。它没有去说服老林「生意还有得做」，也没有去说服林舟「你得找点事干」。它只是把两台各自停在路边的车，用一根拖绳轻轻连了一下：儿子的手机接上了父亲的店，父亲的老主顾接上了儿子的手。两边被堵的那一头，都碰到了一点新东西。

这件事也可能就停在这一单。下一个月，包工头不来了，网站也没再打开，两台车又各自回到七八百转。这完全可能。挂挡不是一次成的，第 39 到 41 章要讲的，正是怎样让这一下咬住，不再滑回去。

◆ 十一、放回日子里

这一章的「明天能试」，是先当一回司机旁边那个看表的人，不急着挂挡。

今晚找十分钟，拿一张纸，画一条竖线分成两栏。左栏写：这台车（你自己，或你担心的那个人）眼下被堵的是哪一头？是使了劲、样子却变不了；还是想要的样子有，可路裁不出来；还是想要的样子和每天的路在打架？

右栏写：那一头周围，这一个月里，进来过什么新东西没有？一个新认识的人、一个没去过的地方、一种没试过的做法。一样都没有，就写「无」。

如果右栏是「无」，明天只做一件事：找一样新东西，放到被堵的那一头旁边。不求它管用，只求它进来。

带走的话

怠速的车还在转，用不着再拧钥匙；找到被堵的那一头，给它接上一样新东西。

小　账

开门还是关门：挂挡给油，是往被堵的那一头开一扇门，让新的缠进来；重新点火，是关着门再拧一次钥匙。

转速表：老林那一单，指针从怠速往上走了一格；挡碰到了路面，还没松完离合。

想一想

你上一次「从头开始」，是从哪里开始的？如果当时不从头，只在被堵的那一头放进一样新东西，你会放什么？

◆

39

第 39 章

第一种怠速怎么挂挡

◆ 一、周四晚上的那份表格

苏晴在公司的第七年，有一个周四晚上，她破例没有六点下班。

楼下的面包店是她大学同学阿蔓开的，开了两年，生意一般。那天下午阿蔓发来一条消息：「你懂运营，帮我看看我那几个账号，为什么发了半年没人看？」

苏晴本来想回一句「改天吧」。打了几个字，又删了。七点多，她拎着电脑下了楼，在面包店最里面那张桌子上坐下。

两个钟头里，她把阿蔓半年的帖子拉成一张表：哪天发的、发了什么、几个人看、几个人进店。拉完一看，事情很清楚：周末上午发的新品，进店的人最多；工作日晚上发的店里日常，几乎没人理。

她跟阿蔓说：「下周你只在周六早上九点发，发三样当天出炉的，配一句今天几点出第二炉。试两周。」

两周以后，阿蔓给她发了一张照片：周六上午十点，店门口排了七八个人。

苏晴那天晚上回家，在地铁里看了那张照片好几遍。她说不清是什么感觉。七年里，她做过比这大几百倍的活动，没有一次让她这样多看几眼。

◆ 二、她那台车是怎样停下来的

先把苏晴那台车的来路，按第 20 章的说法再走一遍。

前五年，她的油门一直踩死。加班到深夜，周末回消息，一个活动连着一个活动。可是绩效排名不动。她做得多，组里每个人都做得多；她熬到十二点，别人熬到一点。劲一直往路上送，土全吞了。

这里的土，是那一套排名：同样的盘子，同样的人，同样的比法。每个人加的量，都被别人加的量抵掉。形状，也就是她在这家公司里被认出来的那个样子，怎么也变不了。

这就是加量内卷：路和土较劲，形状不动。车的说法，是油门踩死之后，轮子在泥里打滑。

第六年，引擎自己收了油。回写改道，落进一句「卷也没用」；往路上送的劲收小了，只做分内，六点下班。怠速里，她保住了没熄火，也避开了烧坏。

这一型怠速，最先熄的是幸福律，也就是「劲从哪来」的那一条；最先失的劲，是推一把的劲。不是不会推，是推了也看不见东西动，推的劲就慢慢不来了。

◆ 三、先还它一个公道

说怎么挂挡之前，先把公道还给这一型怠速。

苏晴的第六年，很多人看着是「泄了气」。可是照第 19 章的五步看，那一年引擎做了一件很要紧的事：它在逼近烧坏之前，自己把油收了。

前五年的那种转法，再转两年会怎样？第 17 章说过，空转烧到头，结局是发动机烧坏。熬坏的身体，垮掉的睡眠，一点小事就掉眼泪的晚上，这些在第五年的苏晴身上，已经开始露头了。

收油那一下，保住了还剩的那一点劲。

所以第一种怠速里，有一样东西是值钱的：它刚从一片泥地里退出来，知道那片泥是什么样子。它的「卷也没用」，是一句过窄的话，可这句话里也压着一个真看见：在那一块地里，确实没用。

挂挡的时候，这一点看见不要扔。它正好告诉你：新路，不能还是那一种泥。

第 44 章还要回来，把怠速的这一份正价值完整地讲一遍。

◆ 四、为什么在原赛道加量没用

对第一种怠速，最常见的劝法是：「再拼一把。」

这句话的毛病，第 37 章讲过一半：它对着一颗显出来的「我」说话。还有另一半，要在这里讲。

就算这一把真的拼了，劲往哪里去？还往那片泥里去。泥没换，轮子还是打滑。前五年的苏晴，已经把这一把拼过五年了。

上世纪六十年代，人类学家格尔茨研究印度尼西亚爪哇的稻作，写了《农业内卷化》（1963）。他看见的大致是：人口多了，水田却扩不出去，于是更多的人挤进同一块田里，插秧更细，分工更碎，产量却只够每个人勉强糊口。田里的活越来越精细，日子一点不往前走〔待核：大意〕。

第 4 章讲过这本书。它在这里有一个很实用的提示：对一块已经吃不下更多劲的田，往里再加劲，只会让劲被摊得更薄。

「换一条接得住油门的路」，说的就是这件事。不是不使劲，是别把劲再送进那一块已经吞了五年劲的泥里。

◆ 五、什么叫接得住油门的路

那么，什么样的路，才接得住油门?

本书给一个最朴素的读法：你推一下，能在不太久之内，看见它动了一下。

阿蔓的面包店，就是这样一段路。苏晴推了两个钟头，两周后，店门口排了队。推和动之间，隔得很近，近到一张照片就能看见。

公司里那套排名，正好相反。推了一年，年底一个数字，这个数字还掺着别人推的、上头调的、预算砍的。推和动之间，隔着一整片缠得很乱的土，推出去的劲，散在里面找不着了。

第一种怠速被堵的是形状：使了劲，样子变不了。要让它重新动，就要从形状这一头，放进一种新的缠：一片推一下就会回一下的地。只有劲落下去能留下印子，推一把的劲才会回来。

你可以拿自己的日子试一试这把尺子。做饭是近的：切了、炒了、端上桌，十几分钟就看见有人动筷子。种一盆葱也是近的：浇了水，三五天就冒出新绿。写年终总结、等职称评审、盼一个说不准哪年才批的指标，都是远的。

远的路不是不能走，人一辈子总要走几条。可是一台刚从泥里退出来的车，第一段路不能是远的。它需要先在近处，看见几次自己推出去的劲，真落了地。

这是一个技术判断，不是一个道德判断。它不说原来那家公司坏，也不说苏晴原来那条路错。它只说：那片土现在吃不下更多的劲了；劲要换一个能留下印子的地方落。

◆ 六、换场的三种样子

「换场」，听上去像辞职、搬家、转行。其实大可不必一上来就这么大。

换场至少有三种样子，从小到大排。

第一种，场里开一块小地。不离开原来的岗位，在旁边开一块推得动的地方。

管理学里有一个说法叫「工作重塑」（job crafting）。大意是：人不换工作，也能自己调一调手上的活、打交道的人，和看待这份活的方式（一般认为由沃兹涅夫斯基与达顿 2001 年前后提出）〔待核〕。苏晴可以在组里认领一件没人抢、却推得动的事，比如给新同事写一份上手手册。

第二种，场外开一块地。像面包店那样，在工作之外，找一段推一下就动的路。它不用赚钱，不用是「副业」，只要接得住劲。

第三种，真换场。换组、换公司、换行。这一种最大，也最容易被误会成全部。

三种里，前两种最适合刚从怠速起步的车。原因在上一章讲过：离合要慢松。一下子换掉整个场，旧土的引力还在，新土还没咬住，最容易熄火重打。

◆ 七、推和动的距离，是怎样被拉长的

说到这里，有一个问题值得多停一下：同一家公司，苏晴刚入职那两年，推和动之间其实也挺近。她做一个活动，第二天就能看到后台的数字跳起来，组长会在群里点她的名。

后来怎么就远了？

不是她变了，是土变了。组里的人从五个变成十五个，一个活动从一个人做变成三个人分着做；数字还在跳，可已经分不清是谁推的。考核从「这次活动怎么样」换成了「一年下来排第几」。每多一层，推和动之间就多隔一道。

隔到第五年，她推出去的劲，要穿过十几个人、四个季度、一张排名表，才能回到她手上；回来的时候，已经认不出是自己推的那一下了。

这就是第一种怠速最隐蔽的来路。没有人故意拉长这段距离，它是一片土长大、长密的时候，自己长出来的。

所以第一种怠速，常常出现在一个人从「能看见自己做了什么」的地方，走进「只能看见排名」的地方之后。离得越远，推一把的劲越先熄。

◆ 八、真换场和假换场

第 32 章讲过一件事：换了地方，土没换，叫假换路。在这里要再提一次，因为第一种怠速最容易掉进去。

一个人在一家公司卷不动了，跳到另一家同样排名、同样比法的公司，第一年也许松一口气，第二年又踩死油门，第三年又收油。地方换了，泥还是那种泥。

怎么分辨？问一句：新的那片地方，推和动之间，是不是隔得近了？

如果新公司还是年底一个数字决定一切，那就只是从一片泥地开进了另一片泥地。如果新的地方，你推一下，一周之内能看见什么东西回应你，哪怕只是一个客户回了一句「好用」，那片土才算换了。

换场换的不是地址，是推和动之间的距离。

◆ 九、一个完整的例子：苏晴的第八个月

回到苏晴。

面包店那一晚以后，她没有辞职，也没有立什么大志。她只是每两周的周四，下楼去坐一个晚上。阿蔓请她吃面包，她帮阿蔓看数据。

第三个月，阿蔓隔壁卖手工皮具的店主也来问。第五个月，这条街上有四家小店，周四晚上会把问题攒到她那里。她建了一个小群，群名叫「周四」。

这几个月里，她那台车发生了几件小事。

第一件，推一把的劲回来了。在群里，她会主动说：「下周我们试一下这个。」这句话，她在公司里已经两年没说过了。

第二件，回写开始改土，不只沉成话了。她手上的接触多了几样：四个店主、一条街、每两周一个晚上。她的账里多了一项：这条街上周比上上周多了多少人。

第三件，这股劲漏回了公司一点。第八个月，组里讨论一个线下门店的项目，她第一次在会上多说了几句，说的都是这条街上试出来的东西。组长看了她一眼，会后问她愿不愿意带这个项目。

她没有马上答应。可是转速表上的指针，已经稳稳离开了怠速那一格。

这里也要说一句实话：并不是每一条街都会长成「周四」那样的群。换一个人，换一条街，面包店的数据也许看了两回就没下文，阿蔓的店也许半年后关了门。这些都会发生。

挂挡不保证一定开出多远。它只改一件事：劲落下去，开始有印子了。有印子的路，走断了还能换下一条；没有印子的泥，再踩十年也是同一个坑。苏晴后来要是离开了这条街，她带走的不是那四家店，是「推一下、看它动不动」这一个新的习惯，这才是土里真正多出来的那样东西。

请注意，这一路下来，主语一直不是「苏晴下定决心」。先是一条消息进来，一张桌子、一个老同学、一条街，一样一样缠上来；推一把的劲在这片新土里留下了印子，印子回写进来，「卷也没用」那句话慢慢没人再说了。她后来的那几句主动，是新挡咬住以后才显出来的。

◆ 十、旁边的人能做什么

如果怠速的不是你，是你的同事、你的伴侣、你的孩子，这一型能帮上的地方，比你想的具体。

不要做的，第 37 章已经说过：别劝他再拼一把。还有一件不要做的：别替他把新路铺满。你兴冲冲给他报了三个课、介绍了五个人，等于替他一脚把油门踩到底，车还没咬住挡，又要打滑。

能做的，是递过去一件小的、推一下就会动的事，而且这件事最好和你自己有关。

阿蔓那条消息，就是这样一件事。她没有说「你得振作」，她说的是「帮我看看」。这句话里有一个真实的需要，一个具体的人，一片推一下就会回一下的地方。苏晴答应的时候，不用下任何决心，她只是帮老同学一个忙。

一句「帮我看看」，比十句「你得振作」更接近挂挡。前者把一片新土递到手边，后者只对着那颗「我」。

还有一件旁人常常忽略的事：等那件小事动了，告诉他。阿蔓发来的那张排队的照片，比任何夸奖都管用。推了一下，看见动了，这一下回写，就是推一把的劲回来的那条路。

◆ 十一、放回日子里

如果你，或你身边的某个人，是第一种怠速：拼过，拼不动了，收了。

明天能试：下班后，给自己留出一个晚上里的一个钟头，找一件「推一下、一周内能看见它动」的小事。可以是帮朋友的小店看一次数据，可以是给小区的群整理一份通知，可以是给楼下修车铺拍几张像样的照片。

只有一条规矩：这件事不要和你原来卷的那一套用同一把尺子量。不排名，不比较，不进年底的那个数字。

做完以后，一周之内留意一下：它动了没有？动了，就再推一次。没动，换一件。

带 走 的 话

第一种怠速不缺劲，缺一片推一下就会回一下的地；换场换的不是地址，是推和动之间的距离。

小　账

开门还是关门：在原赛道加量是关门，劲被同一片泥吞掉；换一片接得住劲的地，是开门。

转速表：苏晴从怠速挂上一挡，第八个月已到二挡；推一把的劲先回来了。

想 一 想

你最近一次推了一下、很快看见它动了，是什么事？那件事和你天天卷的那件，用的是不是同一把尺子？

◆

40

第 40 章

第二种怠速怎么挂挡

◆ 一、货架上的一层灰

九月的一个下午，老林拿鸡毛掸子掸货架。掸到最里面那一排，灰扬起来，呛得他咳了两声。

那一排是前些年扩店时进的一批铜阀门，规格齐全，包装都没拆。当年进货的时候，他算过账：镇上盖房子的多，这批货一年能走完。后来房子盖得少了，阀门一直堆着，一堆堆了好几年。

他站在那排货架前面，看了一会儿，没有动。

林舟在柜台后面问：「爸，这批要不要放网上挂一挂？」

老林摆摆手：「挂什么挂，我是开五金店的，又不是搞网店的。」

这句话说得很平常，像说今天天气。这一章，偏偏要从这句话拆起。

◆ 二、老林那台车，挂不上挡

先按第 21 章，把老林那台车的来路走一遍。

老林这台车，主型是第二种怠速：挂不上挡。较劲的两头，是形状和土。

形状，是他二十多年里被认出来的那个样子：「县城开五金店的老林」，货全、价实、熟客多，人上门，他拿货。土，是这几年变了的那片地：盖房的少了，年轻人在网上下单，包工头直接找厂家，街上的店一家家换成了奶茶铺。

两头一较劲，被堵的是路。他想要的样子，和手上这片地对不上，能走的路裁不出来。

第 21 章说过，这一型怠速消解较劲的办法，叫「隔开」：既然形状和土对不上，那就让两头少碰面。不进新货，不扩，不换做法，「先看看」。店照开，人照坐，可他和外面那片变了的土之间，隔了一层玻璃。

这一型最先熄的，是自由律，也就是「路从哪来」那一条。最先失的劲，是被吸过去的劲：没有哪样新东西，再让他想靠过去看一眼。

◆ 三、「先看看」里看见了什么

第 22 章的总表里，这一型怠速的签名是：观望，连「做」都少。

「先看看」三个字，在外人耳朵里像是推脱。可是先把公道还给它：老林这几年，确实看见了一些东西。

他看见镇上新开的楼盘一年比一年少。他看见来店里的师傅年纪越来越大，年轻的不来了。他看见隔壁那家五金店前年也扩了店，去年就转让了。那家老板贷了款，进了一大批货，最后贴着本钱清仓。

这些看见是真的。没有它们，老林也许会再扩一次，再囤一批，一脚踩进第 18 章说的错位内卷，把最后一点本钱也烧进去。「先看看」，在那几年里，替他踩了一脚刹车。

它停在哪里？它只看，不碰。看了好几年，眼睛越来越尖，手越来越少伸出去。看见的东西没有一样回写进土里去改点什么，全沉成了一句话：「现在生意不好做。」

观望不是错。错在观望变成了唯一的做法。眼睛还开着，手上那块地却封上了。

◆ 四、那颗粒子：「我是开五金店的」

现在回到那句话。

「我是开五金店的，又不是搞网店的。」

这句话里，有一颗很硬的粒子：「我是开五金店的」。第 10 章说过，怠速里的在场样子只剩粒子，「我就这样」「事就这样」。老林身上的这一颗，比「我就这样」更具体，它有名有姓：一个行当、一种身份。

这颗粒子在干一件事：裁路。

网上挂货，被它裁掉了：「那是搞网店的。」给包工头配送，也被它裁掉了：「我这儿是门店。」跟厂家直接拿货，同样被裁掉：「我们这行一直是去市里批发。」每一个新的选项还没走到眼前，就被这颗粒子一刀切了。

所以老林看出去，觉得「没路了」。其实不是没路，是候选的路，还没进门，就先被一颗身份粒子挡在了外面。

心理学家马库斯与纽瑞斯在 1986 年前后提出过「可能自我」（possible selves）的说法，大意是：一个人心里装着几种「我可能成为的样子」，有想成为的，也有怕成为的；这些样子会左右他眼下愿意去试哪些事〔待核〕。

借这个说法看老林：他心里的「可能自我」只剩一个，就是「开五金店的老林」。其他的样子，被这一个占满了位置。

◆ 五、为什么不能硬拆

既然那颗粒子在裁路，拆掉它不就行了？

难就难在这里。

那颗粒子不是一个错误的想法，它是二十多年的真东西沉下来的。那些年，他确实是开五金店的，而且开得不错。熟客的电话他背得出来，哪家师傅用什么型号的管件他记得住，谁家装修缺什么他一看就知道。「我是开五金店的」，这句话底下压着他一辈子的劲。

你要是直接对他说「你那套过时了」「你得转型」，等于对着这颗粒子扎了一针。第 37 章说过，被扎的粒子，最省力的反应是把壳加厚。

所以拆这颗粒子，不能用锤子砸，要用水泡：从旁边一点点放进别的东西，让它自己松。

第一种怠速是换一片能接住劲的地；第二种不一样，第二种最要紧的，是在那颗身份粒子旁边，放进几种新的候选，让它不再是唯一的那一个。

◆ 六、一点一点试出来的新身份

管理学者伊巴拉写过一本书，叫《转行》（Working Identity，2003）。她跟踪过一批想换行当的中年人，大意是说：很少有人是先想清楚「我要成为谁」再动的；多数人是先做一点小试验，跟新圈子里的人搭上话，做一两个边上的小项目，一边做一边慢慢认出新的自己〔待核：大意〕。

她这本书里有一个很实用的看见：身份不是想出来的，是试出来的。

本书在这里只往前多走一步。试出来的不只是「新的我」，试出来的首先是新的路。一次小试验，就是路上一个新的分岔；搭上话的那个人，就是一股新的缠。分岔多了，缠多了，那颗唯一的身份粒子，自己就从「唯一」变成了「之一」。

《周易·系辞下》有一句很多人都熟的话：穷则变，变则通，通则久。

这里的「穷」，不是没钱，是路走到头了。走到头不可怕，可怕的是走到头的时候，手边只有一条路。

◆ 七、重写能走的路

那么，老林那台车，怎样从「挂不上挡」变成「挂得上」？

照总原理，被堵的是路，就从路这一头放进新的不同。

具体说，是给他的候选集添几样东西，每一样都不要求他先变成另一个人。

第一样，路边的分岔：不改开店，只改拿货。上一章那一单卡压管件，就是这样一个分岔。货可以不进库，从厂家直接发。这一条，「开五金店的」也能走。

第二样，旧客的新用法：他背得出来的那些师傅电话，原来只是「等他们上门」的名单，可以变成「我去问他们缺什么」的名单。熟客还是那些熟客，路换了个方向。

第三样，一个新的身份旁边的身份：不是「搞网店的」，是「镇上懂货的那个人」。网上的东西多，不过哪一种卡压管件配哪一种管子，网上不教，他知道。

请留意，三样东西里，没有一样要求他先「想通」。新路是先摆到他手边的，想法是后来跟上的。第 38 章说过，主语不是那个下了决心的人；放到老林身上，就是先有那一单、那块黑板，后有那句「我懂这个」。

这三样都不是让老林拆掉「开五金店的」，是在它旁边放了三条新路。三条路一放进来，那颗粒子就不必再一刀一刀地裁。它只要退后半步，变成「我开了二十多年五金店，所以我懂货」就够了。

从「我是开五金店的，所以不做那个」，到「我开了二十多年五金店，所以能做这个」，句子里只改了几个字。可这几个字一改，路就从被裁掉的那一边，挪到了能走的这一边。

◆ 八、为什么偏偏是中年人最难挂

你也许会问：同样是挂不上挡，为什么老林比林舟难得多？

看一看两颗粒子的年纪。

林舟那颗「对口」，长了四年。四年里，它只在课堂和招聘网站上被用过，还没真正让他吃上过一顿饭。老林那颗「开五金店的」，长了二十多年。这二十多年里，它养活了一家人，供儿子读完了大学，在镇上给他挣来一个「林老板」的叫法。

一颗粒子在土里扎得越久，缠在它身上的东西越多。老林那颗粒子上，缠着熟客、面子、老伴的放心、儿子的学费、二十多年每天早上七点卷起卷帘门的那一声响。拆它，就要一样一样从这些东西身上扯开。

所以中年人的第二种怠速，常常被看成「固执」「放不下」。照本书看，那不是性子硬，是那颗粒子底下压着的劲太重。放不下，是因为它真托着过东西。

这也提醒旁边的人：对中年人，最不该说的就是「放下吧」。该做的，是在那颗粒子旁边，找一样能接住它那份重量的新东西。那张图纸，就是这样一样东西：它不叫老林放下二十多年，它叫那二十多年，在一个新地方用上。

◆ 九、林舟的那颗「对口」

第二种怠速，林舟身上也有一颗。

第 26 章讲过，林舟毕业季投了几十份简历，对口的少，不对口的「放不下」，回家观望。这也是挂不上挡：他学了四年材料，形状是「学材料的」，手上那片土里对口的岗位却没几个。

他那颗粒子叫「对口」。对口的去不了，不对口的被它裁掉，于是候选集只剩一个空格。

拆法和老林一样，不拆，泡。

父子俩那一单管件，就是一次泡。那一天，林舟的「材料」碰到了一样实物：不锈钢卡压管件，什么牌号、壁厚多少、耐压多少，他一看规格就懂，比老林懂。那一下，「学材料的」这颗粒子旁边，多了一个他以前没想过的位置：懂材料的人，在一家县城五金店里，也有用。

这不是说林舟以后就该回家开店。这只是说，他的候选集里，第一次多了一个不在「对口」名单上、却用得上他四年所学的地方。候选集里多一格，那颗粒子就松一分。

◆ 十、一个完整的例子：店门口那块小黑板

十月初，老林的店门口多了一块小黑板。

黑板是林舟立的，上面写着：「自建房管件、阀门，可代订厂家直发，三天到。不懂型号的，来问。」

起先，老林嫌它碍事。那块黑板挂出去第二个星期，来了两个师傅，一个问能不能订一批地暖分水器，一个干脆把图纸拿来，问老林这房子水路该配什么。

老林拿着图纸，看了半个钟头，一样一样写在纸上：主管用多粗，阀门用哪种，哪几个地方容易漏水要多备件。写完了，师傅说：「林老板，还是你懂。」

那个师傅走的时候，又补了一句：「我那帮兄弟，以后配料都来你这儿问。」

老林送他到门口，站了一会儿。卷帘门外面，街上的奶茶铺正放着很响的歌。他好像第一次没嫌那歌吵。

那天傍晚，老林自己去把货架最里面那一排阀门搬了出来，挑了几个，拍了照片，让林舟挂到网上去。

请注意这一路下来，没有一个人对老林说过「你得转型」。

被堵的是路，进来的是三样新东西：一块黑板，是一个新的分岔；两个师傅，是两股新的缠；一张图纸，碰到了他二十多年攒下的那一样真本事。「我是开五金店的」这颗粒子没有被砸碎，它在一张图纸面前，自己挪了个位置，变成了「我懂这个」。

挪了位置的粒子，就不再裁路了。那一排落了灰的阀门，第二天被挂到了网上。

这件事以后会怎样？没人知道。网上的阀门也许一个月卖不出一个，黑板也许过了冬天就收起来。可是有一样东西已经变了：老林看出去，不再只有一条路。

◆ 十一、放回日子里

如果你，或你身边的人，正停在第二种怠速里：看来看去，觉得没路。

今晚能做的是一件纸上的小事。拿一张纸，在中间写下你最常说的那句「我是某某的」。比如「我是学文科的」「我是做了十年财务的」「我是当妈的」。

然后在它四周，写三个「我某某，所以能某某」。比如「我做了十年财务，所以能帮朋友的小公司理一次账」。三句都要具体到一件一个晚上能做的事。

如果停在路边的是你的父亲、母亲，或者别的一个中年人，别替他写这张纸。替人写，就是在他那颗粒子上又扎一针。你能做的，是带一张图纸去问他：一件你真不懂、他真懂的事。让他那二十多年，先在你面前用一回。

明天能试：从这三件里挑一件最小的，找到一个真的需要它的人，问一句「要不要我帮你看看」。不跟任何人说你在「转型」，也不用想清楚以后的事。只看那一件事做完以后，你的纸上，能不能再多写一句。

带 走 的 话

第二种怠速不是没路，是一颗身份粒子把候选的路都裁掉了；在它旁边放进新路，它自己会挪位置。

小　账

开门还是关门：「我是开五金店的，所以不做那个」是关门；「我开了二十多年五金店，所以能做这个」，同一扇门开了。

转速表：老林拿着那张图纸的半个钟头，挂上了一挡；被吸过去的劲先回来了。

想 一 想

你最常说的那句「我是某某的」，这一年里替你裁掉过哪些路？把它改成「我某某，所以能某某」，你能写出哪一件今晚就能做的事？

◆

41

第 41 章

第三种怠速怎么挂挡

◆ 一、抽屉里的那支录音笔

苏晴家书桌左边的抽屉里，有一支录音笔。

那是她入职第一年买的，三百多块，带一个小小的防喷罩。那年她想做一档播客，讲本地的老手艺：修钟表的、弹棉花的、做竹器的、打铜壶的。她录过两期，第一期是城东修伞的老师傅，第二期是老街上做竹编的老人。

两期发出去，听的人加起来不到一百个。后来活动一个接一个，周末也在回消息。录音笔收进了抽屉，一收就是六年。

有一回搬家，她把抽屉整个端出来，看见那支录音笔，愣了一下。她没扔，也没拿出来，原样放进了新家的抽屉。

这支录音笔，就是第三种怠速最常见的样子：想要的东西还在，被收在抽屉里，不扔，也不用。

◆ 二、方向盘和油门打架

第 22 章讲过，第三种怠速是从「内耗」退下来的。

较劲的两头，是形状和路。形状，在这里是「想要成为的样子」：做一档讲老手艺的播客的苏晴，进大厂的林舟。路，是每天真在走的那一串日子：苏晴的周报、活动、加班；林舟的大一课表，高数、无机化学、材料科学基础，一门一门往前排。

想去的方向和每天的路对不上，就像方向盘往左打，油门却一直往右送。车身扭着，轮胎吱吱响，哪边都不去。

被堵的，是第三头：土。

那片土一直不变。苏晴的日子里，没有一个修钟表的师傅，没有一个听播客的人，没有一个固定录音的时间。林舟的日子里，没有一个在大厂做事的学长，没有一个让「大厂」和「无机化学」接上的项目。想要的样子悬在半空，每天的路贴着地面跑，中间那片土是空的，谁也落不下去。

内耗久了，引擎用的消解办法叫「降格」：把想要的那个形状收掉。苏晴的播客降成了「以后有空再说」；林舟的「进大厂」，降成了「能毕业就行」。

第 22 章说，这一型最先熄的是特征律，也就是「目标从哪来」那一条；最先失的劲，是守住的劲。没有一个想要的东西天天守着，守住的劲就没处用了。

◆ 三、先还它一个公道：那支录音笔没扔

先说这一型怠速对在哪里。

苏晴搬家时那一下愣神，很值得多看一眼。六年没用的东西，按「断舍离」的道理，早该扔了。她没扔。

降格，降的是那个形状的高度，没降掉它的存在。「以后有空再说」这句话，听上去是放弃，其实还留着一个「以后」。第 22 章说，这一型是理想降成「活着就行」；可在很多人身上，降下来的那个理想，并没有被丢进垃圾桶，而是被折好，收进了抽屉。

为什么收着？因为在那几年里，举着它太累了。方向盘和油门打了一年架，再打下去，车要散架。收进抽屉，是引擎替自己卸下一份扯不动的力，好让剩下的日子还能过。

所以第三种怠速里，藏着一样很珍贵的东西：一个还没死的形状。它只是没有地方落。

挂挡的时候，不用去「找回」它。它一直在抽屉里，要做的只是给它找一片土。

◆ 四、为什么「重新找回初心」没用

对第三种怠速，最常见的劝法，是「别忘了初心」。

这句话的方向是对的，它看见了那个被降格的形状。可是它要你做的，是把那个形状重新举高，再一次悬在半空。

举高以后呢？每天的路还是那条路，中间的土还是空的。方向盘和油门，又要重新打一架。打一阵，再降一次格。

很多人有过这样的循环：某个晚上看了一部片子、读了一篇文章，心里一热，把抽屉里那样东西拿出来，发誓这次一定要做。热了三天，日子照旧，东西又放回去。第 23 章讲的熄火重打，常常就是从这里起的。

所以第三种怠速，难的不是想起来，难的是落下去。

《荀子·劝学》里有一句：不积跬步，无以至千里（《荀子·劝学》）。大家常拿它说「要坚持」。照本书看，它说的是另一件事：千里是落在一步一步上的，不是悬在头顶上的。跬步，就是落进土里的那一点。

◆ 五、落地的三样东西

总原理说，哪一头被堵，就从哪一头引进新的缠。第三种被堵的是土，所以要做的是：让想要的样子和每天的路，在一片新土里落地。

落成什么？落成三样东西：习惯、关系、手上的接触。

习惯，是把想要的样子放进日子的某一格。不是「有空就做」，是「每周六早上八点到十点」。日子里有了这一格，路才和想要的样子挨上。

关系，是找到一个和这个样子缠在一起的人。一个等你下一期的听众，一个愿意让你录的师傅，一个一起做的伙伴。有了这个人，想要的样子才不只是你一个人脑子里的东西。

手上的接触，是让想要的样子碰到实物。录音笔从抽屉里拿出来，摆在桌上；一件老手艺的东西，拿在手里转一转。

心理学家戈尔维策研究过一种很朴素的办法，叫「执行意图」。大意是：与其只立一个目标，不如写下「在什么情形下，我就做什么」，比如「周六早上吃完早饭，我就打开录音软件」。据他和同事的一些研究，这样写下来的，比只立目标的，更容易真的去做〔待核〕。

这个办法管用，本书的看法是：它把一个悬着的形状，钉进了日子里一个具体的格子。钉进去，就是落地。

◆ 六、为什么是「新」土

这里要特别说一句：落地，要落在新土里。

苏晴的老土，是那家公司和那间出租屋。在老土里，播客永远排在周报后面，永远是「有空再说」。不是她不想，是那片土里，这件事没有一个位置；六年的日子，已经把每一格都填满了。

所以光是在老日子里「挤一点时间」，常常挤不出来，挤出来也守不住。

新土，不一定是新城市、新工作。它可以小到一张桌子、一个人、一段固定的时间，只要它是这件事专属的、旧日子还没占过的。

第 39 章里那条街，就是这样一片新土。

◆ 七、一个完整的例子：钟表铺的周六

「周四」那个群里，有一天有人提起，街尾有一家钟表铺，老师傅姓顾，七十多岁，修了五十年表，打算年底关门。

苏晴第二天中午就去了。铺子很小，柜台上压着一块玻璃，玻璃下面是几十张泛黄的修表单。顾师傅戴着放大镜，在拆一块上海牌老表。

她站在柜台外面看了半个钟头，问了一句：「顾师傅，我能不能录一录您说话？」

顾师傅没抬头：「录这个干什么，没人听。」

苏晴说：「我想听。」

那个周六早上八点，她把抽屉里的录音笔拿了出来，揣进包里，去了钟表铺。

录了一个钟头。顾师傅讲他十六岁当学徒，讲一块表里有多少个零件，讲以前县里结婚的人，三大件里少不了一块表。回家以后，她剪了一个晚上，发了出去，标题叫「一块表里的五十年」。

那一期，听的人也不多，两百来个。可是「周四」群里那几个店主，都转了。面包店的阿蔓，在店里放了一下午。

第二个周六，她又去了。第三个周六，顾师傅已经在柜台边给她留了一个小凳子。

这三个周六里，那支录音笔落地了。

落成了一个习惯：每个周六早上八点，钟表铺。落成了一段关系：一个七十多岁的老师傅，一条街上几个转发的店主。落成了手上的接触：录音笔、修表单、一块拆开的老表。

想要的样子，第一次和每天的路，在一片新土里挨上了。

第 3 章写过，第六年的一个周五，她路过一家老裁缝铺，掏出手机拍了一张照片，存进一个叫「以后」的相册。那一回三环也动了一点，可只走到相册，没走到下一期节目。

钟表铺这一回，走到了。差别不在她这一次更下了决心，而在土里多了一个群、一位在等她的老师傅、一个周六早上八点。第三个周六晚上，她翻出那张裁缝铺的照片，挪进一个新建的文件夹，名字叫「下一期」。

请看这三样是怎样一样带出一样的。先是「周四」群里的一句闲话，这是一股新的缠，把钟表铺递到了她眼前。然后是顾师傅那一句「没人听」和她那一句「我想听」，这一来一回，在两个人之间搭起了一段关系。关系有了，周六早上八点才有了去处；去处有了，录音笔才有理由离开抽屉。

没有哪一步，是苏晴先坐下来「重新规划人生」。每一步都是土里先多了一样东西，下一步才显出来。

守住的劲，也回来了。第四个周六下大雨，她犹豫过要不要去，最后还是打着伞去了。她跟自己说的那句话很简单：「顾师傅在等。」

◆ 八、林舟那两年，本可以落在哪里

回到林舟。

他大一大二的那场内耗，已经过去了，后来又叠上了第一种、第二种怠速。可是这一章值得回头看一看那两年：要是当时有一片新土，会怎样？

他想进大厂，课表里全是基础课。两头打架，土是空的。

那片空土里，其实可以落下很小的几样东西。一个大三学长，在一家做电池材料的公司实习过，在学校里吃过一顿饭就能聊上。一个老师的课题组，正缺一个帮着做测试的本科生。一个周末的时间，去工业园区的开放日看一眼，一条生产线到底长什么样。

每一样都不大，可每一样都能把「大厂」和「无机化学」接上一点：原来课本上那张相图，在生产线上是这样用的。

想要的样子落下来一点，每天的课就不全是「为了毕业」。守住的劲有个地方去，特征律就不会那么早熄。

这不是在事后怪谁。那两年，林舟身边的土里，没有人递过这几样东西，他自己也没碰上。第 31 章讲过，学校那片土，常常把「想要的样子」和「每天的路」隔得很开。这一笔账，第 43 章还要回来算。

现在的林舟，土里倒是多了一样东西。第 32 章写过：一个装修队的工头来店里，要一种特殊规格的膨胀螺栓，说是装新型墙板用的，临走丢下一句「你们店里的货跟不上了」。工头走后，林舟在手机上看了半个钟头那种复合墙板。他学的是材料，一看就懂。

这半个钟头，是县城这片土碰了一下他的引擎。想用上自己学的东西，和眼前帮家里看店的日子，第一次挨上了同一个物件。

它还不算挂挡。可它给了第三种怠速最缺的那样东西：一件拿在手里能转一转的实物，一个能接着打的电话。下一步可以很小：下回那个工头再来，问一句这种墙板现在哪几家在装。

◆ 九、旁边的人，可以当那片土

第三种怠速，旁边的人能帮的，比前两种都直接。

因为被堵的是土，而人本身就是土的一部分。

顾师傅没有劝过苏晴一句。他做的只是两件事：第一个周六，让她录了；第三个周六，在柜台边留了一个小凳子。那个小凳子，比任何「加油」都重。它告诉一个想做事的人：这里有一个位置，是给你的；你不来，它空着。

阿蔓在店里放了一下午那期节目，也是同一件事。一个想要的样子，第一次被别人的日子接住了。

如果你身边有一个人，抽屉里收着一样东西，你能做的最小的一件事，是当他的第一个听众、第一个读者、第一个客人。不评价好坏，不催下一期，只是在约好的那一格时间里，真的出现。

还有一件要小心的事：别替他把理想举得更高。「你这个可以做大」「你应该去投个比赛」，听着是鼓励，其实是把刚落地的那一点，又往半空里拽。刚落地的东西，先让它在土里扎一扎根。

◆ 十、落地之后，样子会变

最后还有一件事，要说在前头。

想要的样子一落地，往往会变。

苏晴最早想做的，是一档「讲本地老手艺」的播客，题目大，计划多，要一个一个行当讲过去。落到钟表铺以后，它变小了，变成「一个老师傅的周六」；又变具体了，变成顾师傅那一屉修表单的故事。

有人会觉得，这是「理想打了折」。照本书看，这不是降格，是长形状。

降格，是把想要的那个形状收掉，换成「活着就行」。落地以后的变，是想要的形状在土里被路一遍遍修，修出了它能长成的样子。前一个是收，后一个是长。

还有一个更难的问题：顾师傅年底要关门。土没了，刚落地的东西会不会又被拔起来？

会松一下，这是实话。可是落过地的东西，和一直悬着的东西不一样。三个月的周六，在苏晴的日子里留下了一个格子；几个转发的店主，留下了几股缠；她自己剪过的十几期节目，留下了一双会剪的手。钟表铺关了，这个格子还在，她可以把它挪到弹棉花的那家，或者挪到外婆的厨房。

悬着的理想，抽屉一关就没了；落过地的理想，土换了，根还能挪。

第三种怠速挂上挡，不是把悬着的理想重新举高，是让它落进土里，被每天的路修成能长的样子。

◆ 十一、放回日子里

如果你的抽屉里，也有一支录音笔：一把吉他、一本写了三页的小说、一套没拆封的画笔、一个说了好几年的「以后」。

明天能试：今晚把那样东西从抽屉里拿出来，摆在桌上看得见的地方，就这一个动作。

然后在手机日历里，找出这周里一个固定的两小时，写上它的名字。再想一个人，一个能和这件事缠上的人，不用多，一个就够。明天给这个人发一句话：「我想做一件事，你能不能当第一个听众？」

三样东西：桌上的那一件、日历里的那一格、手机里的那一个人。有了这三样，悬着的那个样子，就有地方落了。

带走的话

第三种怠速不缺理想，缺一片让理想落地的土；把它放进一个固定的时段、一个等你的人、一样拿在手里的东西。

小　账

开门还是关门：「重拾初心」是把形状再举高，门还关着；落成习惯、关系、手上的接触，是在新土里开了一扇门。

转速表：钟表铺的第三个周六，苏晴那支录音笔挂上了挡；守住的劲回来了，下雨也去。

想一想

你的抽屉里收着什么？如果它要落进日子里，会落在一周的哪一格、哪一个人身边？

◆

42

第 42 章

三把钥匙：命名、判错、计算

◆ 一、手机备忘录里的三行字

林舟的手机备忘录里，有一条笔记，建于大四那年冬天，第二次考研落榜那一周。

笔记只有三行：

「没意义。」

「加了也白加。」

「算了，先活着。」

后来他换过一次手机，这条笔记跟着云端同步了过来。他很少打开它，可也从没删过。

你的手机里，或者你心里，大概也有这样几行字。它们不长，也不吵，就静静地待在那里。每当有一件新的事情冒头，它们中的某一句，就会先一步跳出来，替你把事情回绝掉。

第 13 章说过，怠速的土里，话只剩一颗颗的词，一串理只剩一条短链，没有网。林舟这三行，正好一行一样：「没意义」是一颗词；「加了也白加」是一条短链；「算了，先活着」是一笔只剩一个目标的账。

这一章交出三把钥匙，一把对一行。

◆ 二、钥匙从哪里来

先说这三把钥匙的来历。

在王德生博士的 SDE 体系里，有一部分叫「命运工程」。它有一个很硬的判断，大意是：一个人的命运，看上去是自由选的，其实常常是被土里那张网自动路由的。命运顽固，不是意志问题，是那张网在自己运转。所以劝说无效，对手是一整套自动运行的东西。

第 37 章讲劝不起来，靠的就是这一句。

那么，怎样动这张网？命运工程给了三件事，叫三项主权：命名权、判错权、计算权。本书照大白话叫三把钥匙：命名、判错、计算。

三把钥匙各开一处。命名，管的是话里那一颗颗的词；判错，管的是那一串理，那条短链；计算，管的是那本账。前两章讲的三种挂法，是从车的哪一头下手；这一章的三把钥匙，是不管哪一种怠速，都能随身带着的。

◆ 三、第一把：命名，改掉那几颗词

「没意义」这三个字，看着轻，干的活却很重。

它在暗处裁路。一件新事情来了，还没想，「没意义」先到，事情就被挡在门外。第 40 章讲过老林的「我是开五金店的」，那是一颗身份的词；「没意义」「算了」「不卷」，是一颗颗判决的词。它们一样在裁剪候选。

命名这把钥匙，第一步是把这些词从暗处拿到亮处：写下来，看清楚。

林舟那条备忘录，其实已经做了一半。词被写下来了。

第二步，是给每颗词换一个更准的名字。

「没意义」太大，大到什么都能装。改成准的，是：「这件事，在考研这个比法里，对我没意义。」名字一准，词就小了；词一小，它裁掉的东西就少了。这件事在考研的比法里没意义，在别的比法里，未必。

「不卷」也一样。改成准的，是：「我不再往那一片泥里加劲。」这句话不再拒绝一切用劲，它只拒绝那一片泥。

命名不是给自己打气、换几句好听的话，是把一颗什么都能装的大词，改成一句只说一件事的准话。

心理学里有一个研究说，把心里的情绪用词说出来，本身就能让人平静一点。研究者叫它「情绪标注」（affect labeling），据说和利伯曼等人 2007 年前后的实验有关〔待核〕。本书借这个看见：一个东西被叫准了，它就不再是一团雾，而是一样可以拿起来、放下去的东西。

◆ 四、第二把：判错，给短链装一条换道的条款

第二行：「加了也白加。」

这是一条短链。它有一个前半句，一个后半句：加了，所以白加。链子很短，短到中间没有一个可以停下来问一问的地方。

它是怎么来的？第 19 章讲过：两次考研、两次考公，一轮轮落榜回写进来，没有去改土，沉成了这一句。在林舟的那几年、那一片泥里，这句话是对的。

麻烦在于，它没有写明自己在什么时候是对的。

一条好的道理，应该带着它自己的「错了就换道」的条款：在什么情况下，我这句话就不对了；不对了，我改走哪条路。「加了也白加」没有这一条，于是

它在哪里都成立，在老林的店里也成立，在苏晴的周四也成立。一条没有判错条款的短链，只能越用越硬。

判错这把钥匙，就是给它补上这一条。

林舟可以在那行字下面，加一行小字：「如果加了以后，两周之内能看见什么东西动了，这句话就不算数。」

这一行，是给短链装了一个刹车，也装了一个岔口。

第 38 章那一单管件，正好就是一次「两周之内能看见动了」：他查了一下，三天到货，包工头付了定金。按他自己补的这条，那一回，「加了也白加」不算数。

一句话一旦知道自己什么时候不算数，它就从一条锁链，变回了一条路。

这件事，心理治疗里早有人做过一半。上世纪六十年代起，美国精神科医生贝克发展出认知疗法。他注意到，抑郁的人心里常常自动冒出一些很快、很短的念头，他叫它们「自动思维」，比如「我什么都做不好」。治疗的一步，是把这些念头写下来，再问一问：证据在哪里？有没有别的解释〔待核：大意〕？

先说它对在哪儿：它看见了，那几句短话不是事实，是一条条自己会跑的链子，写下来、拿到亮处，就能拆。

本书往前多走一步的地方在于：它不只问「这句话对不对」，还给这句话写明「在哪里不算数、不算数了走哪条路」。对不对，是往回看；在哪里换道，是往前看。一条短链要变回路，光证明它不全对还不够，还得在它旁边，真的铺出一个岔口。

◆ 五、判错不是自责

有人会把判错听成另一个意思：判自己的错，认错、检讨、下次改。

不是这个。

判错判的是那条短链，不是那个人。林舟不需要承认「我错了」。他只需要知道「这句话在这里错了」。

这一点很要紧。第 37 章说过，扎一针，粒子会把壳加厚。自责就是给自己扎针。一个怠速的人，要是一边改那条链，一边骂自己「怎么这么没用」，那颗「我就这样」只会更硬。

古人有一句话说得很好。孔子称赞颜回「不贰过」（《论语·雍也》），意思大致是：同样的错，不犯第二次。请注意，这里说的是不再犯，没有说要先把自己骂一顿。错只要被认出来、被换了道，就够了。

判错的样子，像一个司机看了一眼导航，说「这条路堵了，换一条」。没有谁会因为换道，去骂自己是一个坏司机。

◆ 六、第三把：计算，写一本不止一个目标的账

第三行：「算了，先活着。」

这是一本账。账上只剩一个目标：活着。只剩一个目标的账，算起来最简单：凡是不影响活着的，都可以不做；凡是要费劲的，都划不来。第 12 章说的「算到最省」，就是这样一本账。

这本账没错，它只是太单。

一本只剩一个目标的账，有两种走法。第一种，是第 20 章讲的空转：账上只有「排名」一个数，于是所有的劲都往这一个数上压，压到烧坏。第二种，就是怠速：账上只有「活着」一个数，于是所有的劲都往「省」上收，收到最低。两种看上去相反，病根一样：账上只有一行。

计算这把钥匙，是把账写宽。

林舟可以在「先活着」后面，再加两行。一行写「每周有一件手上的事，是我自己挑的」，一行写「每个月认识一个新的、和我学的东西沾边的人」。

这两行，都不和「活着」打架。它们只是让这本账，从一个目标，变成三个目标。目标一多，「省」就不再是唯一的算法；有的劲，在一行上看是浪费，在另一行上看是投进去的本钱。

◆ 七、账里留一点修复的余量

计算这把钥匙，还有一半常被人忘掉：留余量。

苏晴前五年的那本账，排得满满当当，每一个晚上都在为排名烧。账上没有一行，写着「烧坏了以后怎么修」。所以她烧到第五年，只能整个收掉，掉进怠速。

一本好账，要留一行空白：停下来的条件，和修的余量。比如：「一周至少有一个晚上，什么目标都不算。」「连续两周睡不够六个钟头，就停一个活动。」这一行，不是偷懒，是给引擎留一条退路，让它在逼近烧坏之前，有一个比怠速更轻的去处。

有了这一行，第 44 章要讲的那种「该怠速的时候」，就不必等到烧坏边上才来，可以在账上提前排好。

◆ 八、三把钥匙，要一起用

三把钥匙，各开一处，可它们是连在一起的。

只用命名，词换准了，可那条短链还在，新的准话很快又被它吞回去。只用判错，链子装了岔口，可账上只有一个目标，岔口那边算出来总是「不划算」。只用计算，账写宽了，可那几颗大词还在暗处裁路，宽账里的新目标，还没上桌就被「没意义」挡回去。

所以三把要一起用：词换准，候选才放得进来；链子能换道，放进来的才走得通；账写宽，走通的才算得上数。

命运工程里，这叫一个最小的循环：候选能改，链子能断，场能控，新的稳态能重复。用大白话说，就是：门打开，路不锁，账算得过来，走过一次还能再走。

三把钥匙一起转动的时候，三环里被压低的那一点幅度，才有地方回升。

◆ 九、老林和苏晴的三行字

三行字不只林舟有。换到另外两个人身上，样子不一样，骨架是一样的。

老林的三行，是这样的。词：「生意不好做。」链：「进了货也是压着。」账：「守住这间店，别亏。」

给他用三把钥匙：「生意不好做」，叫准了是「等人上门的生意不好做」；「进了货也是压着」，补一条岔口：「如果是厂家直发、不进库的货，这句话不算数」；「别亏」这本账，再添两行：「一个月认识一个新的包工头」「一年学会一样网上的做法」。再留一行余量：「试一样新东西，赔不超过一个月的房租就停」。

苏晴的三行，又是另一个样子。词：「不卷。」链：「多做也没人看见。」账：「六点准时下班。」

「不卷」叫准了，是「不往排名那片泥里加劲」；「多做也没人看见」，补一条岔口：「如果是推一下、一周内能看见它动的事，这句话不算数」；「六点下班」这本账不用改，只要在旁边添一行：「下班以后，每两周有一个晚上，是给那条街的。」

请注意，三个人的第三行都没有被划掉。「先活着」「别亏」「六点下班」都是真账，都该守着。钥匙要做的，是在它旁边添行，不是把它删了。

◆ 十、为什么叫「钥匙」，不叫「方法」

你也许会问：这三样，不就是三个方法吗？为什么偏要叫钥匙？

因为方法是拿来用在别人身上的，钥匙是拿在自己手里的。

命运工程把这三样叫「主权」，是有意的。那几颗词，是谁起的名？往往不是你。「没意义」「躺平」「摆烂」，第 33 章讲过，它们是平台上批量造出来、一夜之间传遍的。那条短链，是谁焊的？是那几年的一轮轮落榜焊的，不是林舟坐下来推出来的。那本单行的账，又是谁记的？常常是一片土替你记的：别人只问你考上没有，你的账上也就只剩这一行。

词、链、账，都在你身上，可是起名的、焊链的、记账的，常常不是你。

钥匙这个说法，就是要把这三样的执笔权拿回来。不是去改造谁，是自己的词自己起名，自己的链自己装岔口，自己的账自己记。

请注意，这仍然不是「你要下定决心」。拿回执笔权的那一刻，也是土里先进来了一样东西：一条备忘录、一张纸、一单两周内动了的生意。没有这些，钥匙握在手里也转不动。主权不是先有的，是一次一次用出来的。

还有一句提醒：攥得太紧的钥匙，也会锁住自己。一心要「掌控人生的每一个变量」，就造出了一颗新的大词：「完全掌控」。命运工程里有一句话，大意是：能松开手的主权，才是主权。三把钥匙，要握得住，也要放得下。

◆ 十一、放回日子里

回到林舟那条备忘录。

今晚能做的，是一件五分钟的事：打开你自己的备忘录，或者一张纸，写下最近最常在心里冒出来的三句话。一颗词，一条短链，一本只剩一行的账。

然后在每一句下面，补一行小字。

词下面，补一句更准的名字：「在哪件事上、对谁来说，它没意义？」

链子下面，补一条换道的条款：「如果怎样怎样，这句话就不算数。」

账下面，补两个不和它打架的新目标，再补一行余量：「什么情况下，我停一停。」

明天能试：只拿第二行补的那一条，去试一件小事。看它两周之内动不动。动了，就在那条短链旁边，打一个小小的叉。

身体或心里的难处真的大了，请找医生或心理咨询师。

带 走 的 话

怠速靠三行字稳住：一颗大词、一条短链、一本单行账；把词叫准，给链装岔口，把账写宽。

小　账

开门还是关门：三行字原样放着是关门；补上准名、岔口、余量，同样三行，变成三扇门。

转速表：备忘录还在，读数还是怠速；可是三行字下面各多了一行，引擎的锁松了一扣。

想 一 想

你心里最常冒出来的那句「算了」，后面跟着的是什么？如果给它补一句「在什么情况下这句话不算数」，你会怎么写？

◆

43

第 43 章

给正在成形留一块地

◆ 一、一条街，三种车

先做一个想象。把本书三位陪读人物身边的三家店，搬到同一条街上，周六下午，你站在路口看一会儿。

左手边是一家连锁奶茶店，店员一刻不停，下单、摇杯、封口，屏幕上的订单排到第三十几号。店长在后面盯着一块平板，上面实时跳着这一小时的销量和全国门店的排名。

右手边，是县城里老林那样的五金店，卷帘门半开，老林坐在柜台后面，收音机开着，一下午进来三个人。

再往前，街尾，是苏晴常去的那家钟表铺。门口支着一张小凳子，苏晴坐在那里，顾师傅在柜台里拆表，两个人一边干一边说话。

三家店本不在一处，这里排到一起看。三家店，三台车。一台油门踩死，一台路边怠速，一台挂着一挡，慢慢在走。

前几章，讲的都是一辆车怎样挂挡。这一章把镜头拉远一点：一条街，一片土，能不能让更多的车，既不必踩死油门，也不必只能怠速。

◆ 二、为什么要谈土，而不只谈车

第 4 章讲过，社会学的解释只看土，看不见车。到了这里，要防的是反过来的毛病：只看车，看不见土。

前四章的每一种挂法，都要从外面引进一点新的缠。苏晴的那条街，老林的那块黑板，林舟本可以碰上的那位学长。这些新的缠，不是凭空来的，是土里本来就有、或者有人留出来的。

如果一片土里，每一格都已经排满，会怎样？没有一张空凳子，没有一块能试的地，没有一个人有空问一句「帮我看看」。那样的话，前几章讲的挂法，就很难找到下手的地方。车想挂挡，找不到能咬住的路面。

所以这一章要问的是：企业、学校、城市和家庭，各能留出一块什么样的地？

先说这块地叫什么。本书用七个词里的那个：正在成形（介生）。它是形状冒头、还站不稳的那一段，最有创造，也最危险。一锅粥里，什么都分不开；定型以后，什么都动不了；只有正在成形的那一段，新东西才长得出来。

这一章的题目，就是给这一段留地。

◆ 三、一个老故事：百分之十五的时间

先看一个常被讲起的企业故事。

美国的 3M 公司，据说很早就有一条不成文的做法。技术人员可以拿一部分工作时间，去做自己感兴趣、上司没派的事，常被说成「百分之十五的时间」〔待核〕。便利贴的故事，常被拿来证明它：一个研究员做出一种粘不牢的胶，本来是失败品；另一个同事在教堂唱诗班里，嫌书签老掉，想起了这种胶〔待核：细节众说不一〕。

这个故事，有人怀疑被讲得太美了。不管细节怎样，它的样子，和本书讲的很像：在一片排满了任务的土里，故意留出一小块不排的地。

后来不少公司学过这个做法，有的学成了，有的学成了另一种考核：「你那百分之二十的时间，季度末要交成果。」一交成果，那块空地就又排满了，变回了原来那片泥。

这块地有两个特点。第一，它小，小到不影响主业。第二，它真空着，不考核、不排名、不追问「你这周做出了什么」。

小，是为了不让车一下子踩死油门。空，是为了不让它被旧的比法吸回去。

◆ 四、企业：别只给一种比法

照本书看，一家企业里，车最容易被逼进两种病：要么空转，要么怠速。

空转，是因为只有一种比法。全组十五个人，只比一个数字，人人往这一个数字上加劲，劲被这同一片泥吞掉。苏晴的前五年，就是这样。

怠速，常常紧跟在空转后面。比不动了，收了。

能做的，不是废掉比法。比法有它的用，没有比法，事情没法协调。能做的，是不让比法只剩一种。

具体说，一个组里，可以有一部分活按排名比，一部分活按「做出了什么样子」看。还有一小部分活，什么都不比，只要求「做完说一说」。

三种比法并排，劲就有了三种落法。有人在排名那条道上跑得顺；有人在「做出个样子」那条道上，找到推一下就动的地方；还有人在什么都不比的那一小块里，试出一样新东西。

第 39 章说，第一种怠速缺的，是一片推一下就会回一下的地。企业能留的，就是这样一片地。

还有一件小事：给每个人留一条「换道」的路。换组、换项目，不被看成逃兵。第 42 章的判错，放到组织里，就是允许一个人说「这条路在我身上不通，我想换一条试试」。

◆ 五、学校：别把正在成形的年纪提前定型

第 26 章讲过一个很重的判断：大学生正处在正在成形的年纪，却被提前定型了，代价最高。

学校这片土，第 31 章也拆过：分数、绩点、排名，把话预先训练成一颗颗的词。

给这片土留一块正在成形的地，大概有这样几种样子。

一种是让想要的样子和每天的路，早一点挨上。

林舟大一想进大厂，课表上全是基础课，中间那片土是空的。如果学校在大一就安排几次去工厂、去公司看一看的机会，请几位工作了几年的学长回来吃一顿饭，那片土就不那么空。第 41 章说过，这几样东西都不大，可都能把「大厂」和「无机化学」接上一点。

一种是给试错留余地。一门课挂了，一次竞赛没拿名次，不会在档案里跟人一辈子。正在成形的东西，本来就站不稳；不许它摔，它就只能不动。

还有一种，是给「不比」留一点时间。一学期里有一两件事，不打分，不排名，只要求做完、拿出来给人看。

教育里有一个很古老的说法，孔子说「因材施教」，后人这样概括他的做法〔据研究文献〕。照本书看，因材施教的那个「材」，不是一块定好的料，是一个正在成形的样子。施教，是给它留土，不是按一个模子去刻。

◆ 六、城市与县城：真换路要有地方落

第 32 章讲过真换路和假换路。从大城市回县城，换了地方，土没换，叫假换路。

为什么常常土没换？因为县城里，能让一个回来的年轻人落脚的地，太少了。没有一间能租来试一试的小铺面，没有一个周末能聚起来的同好，没有一个愿意让新人试一试的老店。人回来了，土还是那片老土，只能停在路边。

一座城市、一个县城能留的地，往往不是大项目，是一些很小的空格：一间便宜、短租、能随时退的小铺面；一处公共空间，周末可以借来办一场小活动；一个让老手艺人和年轻人碰上面的地方。

顾师傅的钟表铺，就是这样一个空格。它不是谁规划的，是一位老人和一条街自己长出来的。如果一座城市里，这样的空格多一些，苏晴那样的车，就更容易找到一挡能咬住的路面。

本书只描述，不评哪一项政策好坏。只说一件事：场变了、可预期度下降的时候，一片土里空格越少，路边怠速的车就越多。

◆ 七、平台与手机：别只递来一颗颗词

还有一片土，今天每个人每天都踩着：手机。

第 33 章讲过，平台批量生产「躺平」「摆烂」「佛系」这样的词；词一多，怠速更稳。刷一个晚上，脑子里那块地落下的，多半是几十颗新词，几乎没有一条路，也没有一个人。

这片土也能留地，只是要换个方向看。同一部手机，可以只递来词，也可以递来路和人。一个本地的手艺人账号，一个周末活动的报名链接，一个「我们缺一个会剪视频的人」的帖子，都是把线上的一颗词，换成线下的一股缠。

苏晴那条街上的「周四」群，就长在手机里。它和平台上的热词不一样：群里的每一句话，后面都站着一家真的店、一个真的周四晚上。

所以看一片线上的土，可以问一句：它递来的，是词，还是路和人？

◆ 八、家庭：留一张空凳子

最后是家。

家是每台车离得最近的那片土。第 37 章说过，家里的劝说最难进去，因为这片土太熟。

可是家也能留地。留的方式，常常就是一张空凳子。

老林的店里，原来没有林舟的位置。林舟回家，是回到自己的房间，躺在自己的床上，和这家店隔着一道门。那一单管件以后，柜台后面多了一把椅子，林舟在那里对账、查货、写黑板。这把椅子，就是家里给正在成形留的一块地。

它不要求林舟以后接班，也不要求他就此在县城待下去。它只是让他手上那块地，有一样东西可以碰；让他学的那点材料知识，有一个地方用上一回。

这把椅子还有一层，常被人忽略：它不只是给林舟的。

林舟坐上去以后，老林那台车也碰到了新东西：一部手机、一个网站、一个懂材料的帮手。父母常常以为，留地是大人给孩子留。其实一张凳子摆在两个人中间，两边的土都多了一样东西。一个怠速的父亲和一个怠速的儿子，坐在同一张柜台后面，各自被堵的那一头，都碰到了对方手里的那一点新。

家里能做的，还有一件更难的事：允许这张凳子空着。孩子今天不来坐，不追问，不在饭桌上说「你看你又不去店里」。凳子在那里，就够了。逼着坐上去，凳子就又变成了一根针。

◆ 九、一个完整的例子：两片土的冬天

把这几样放回真的日子里，看一个冬天。两片土，一片在苏晴那座城的那条街，一片在老林的县城。

先看那条街。十一月，顾师傅说年底关门。苏晴在「周四」群里提了一句：钟表铺关了，周六录什么？

面包店的阿蔓回：「来我店里录，二楼那间空着。」

卖皮具的店主说：「我认识一个打铜壶的老师傅，在乡下，我带你去。」

两句话里，没有一个人劝过谁。一间空着的二楼，一个乡下的老师傅，都是这片土在给一辆车留地。一月，苏晴的节目在阿蔓的二楼录了新的一期，讲的就是那个打铜壶的人。

再看县城。那个订过卡压管件的包工头，后来真把他那帮兄弟带来了。腊月里，五金店柜台后面那把椅子上，林舟一下午接了四个人：一个问地暖，一个问太阳能热水器的接头，两个拿着图纸来问水路。

老林的店里，原来是一个人坐着等。现在是父子两个人，加上一群做自建房的师傅，围着一张图纸说话。有一天收了工，老林说了一句：「这批人，比以前上门的那些年轻。」

这一句话，是回写。它没有沉成「生意不好做」，它改了一点土：店里来往的人，换了一茬。

两片土隔着几百里，彼此不认识。可它们在同一个冬天里做了同一件事：给一辆车留了一块能咬住的地。哪一台车先动的？说不清。这正是这一章想让你看见的：车不是一辆一辆单独挂挡的，土动了，几辆车一起松了离合。

◆ 十、给正在成形留地，也要防两头

说到这里，要补一句：留地，也有两头的危险。

一头是留得太少。处处排满，处处只有一种比法，车要么空转、要么怠速，前几章讲的全是这一头。

另一头是放得太空。什么都不比，什么都不要求，什么都可以，那不是正在成形，是一锅粥。在一锅粥里，样子冒不出头，路也排不出先后。一个公司全是「自由时间」，一个家里对孩子「随便你」，看着宽松，车也找不到路面。

正在成形，在一锅粥和定型之间。它要一点约束：一个固定的周六，一张要交的表格，一个等着你的人。也要一点空：不排名，不问结果，可以摔。

留地的手艺，就在这一点约束和一点空之间。

给正在成形留的那块地，要小到不逼人踩死油门，空到不被旧比法吸回去，又实到一辆车能真的咬住它。

◆ 十一、放回日子里

你也许不是老板，不是校长，也管不了一座城。可是你一定管着一小片土：一个组、一个家、一张饭桌、一个群。

明天能试：在你管的这片土里，留一张空凳子。

如果你带一个组，下周的周会上，留十五分钟，让每个人说一件「最近手上在试、还不知道行不行的事」。不评价，不追进度，说完就过。

如果你是家长，找一件家里真需要、孩子又能碰的小事，比如帮你看一份合同、修一下家里的路由器、给老人的手机装个软件。交过去，说一声「谢谢」，然后不追问。

如果你在一个群里，下次有人说起一件想做的事，第一个回一句：「我想听。」

带 走 的 话

车想挂挡，得有路面能咬住；一个组、一个家、一条街，都能留一张不排名、不催促、却真等着人的空凳子。

小　账

开门还是关门：每一格都排满是关门，什么都不要是一锅粥；一小块有约束的空地，才是给正在成形开的门。

转速表：并排看，奶茶店空转，五金店怠速，钟表铺挂着一挡；差在土里有没有一张空凳子。

想 一 想

你管着的那片土里，有没有一张空凳子？上一次有人坐上去，是什么时候？

◆

44

第 44 章

什么时候该怠速

◆ 一、高速服务区里的那一停

夜里十一点，高速公路上，一辆车开了五个钟头。

开车的人眼皮开始打架，有一回车轮压上了边线，旁边的人吓得叫了一声。前面两公里，有一个服务区。

车开进去，停下。发动机没熄，空调还开着，指针落在七八百转。开车的人放倒座椅，闭了四十来分钟眼睛。

四十来分钟以后，他起来，喝了半瓶水，在停车场走了两圈，回到车上，挂挡，开回了高速。

那四十来分钟，是怠速。它没有让车往前走一米，可是如果没有这四十来分钟，这辆车也许走不到下一个服务区。

这一章，要把全书一直没正面说的那句话说出来：有些时候，怠速是对的。

◆ 二、本书不站队

全书开头就说过：本书不说「应该躺」，也不说「不许躺」。

前七章讲怎样挂挡，很容易被读成另一句话：怠速是病，要治。这一章要把这个读法纠回来。

第 17 章把怠速放进「一正三病」，叫它病态，指的是一件很具体的事。它作为一种长期的运行态，三环都压到了最低，只够维持存在。这是对一种转法的描述，不是对一个人的判决。

就像医生说「发烧」，说的是体温，不是说这个人不好。发烧本身，有时候正是身体在打仗。

第 15 章也说过，怠速不是道德问题，也不是品性问题。到了解冻这一编的最后，这一句要再说一遍。前面讲了那么多怎样挂挡，读到这里，你最容易把挂不上挡的人，看成「不努力」的人。

不是。挂不上，是土里还没有能咬住的路面。

◆ 三、怠速救命：三种时候

那么，什么时候，怠速是对的?

至少有三种时候。

第一种，止损。一条路走下去，每多走一步，亏得越多。第 40 章那家隔壁五金店的老板，贷款扩店、囤货，最后贴本清仓。如果他在扩店那一年怠速一下，「先看看」，也许就不会把本钱全赔进去。老林那几年的观望，第 40 章说过，在一段时间里，是替他踩了一脚刹车。

第二种，保住还剩的劲。苏晴的第五年，劲快烧干了。第 39 章说过，那一年引擎自己收了油，保住了还剩的那一点。没有这一点，后来面包店那个周四晚上，她连下楼的劲都没有。怠速保住的那一点劲，正是后来挂挡时能用上的劲。

第三种，踩刹车。前面的路，看不清。场变了，可预期度下降，什么都说不准。这时候猛踩油门，最容易冲出路面。慢下来，停一停，等雾散一点，是开车的常识。

这三种时候，从外面看都不好看。止损像认输，保劲像偷懒，踩刹车像胆小。说的人常常不知道，那台车刚才离烧坏、离冲出路面，只差多远。

三种时候，有一个共同点：引擎正濒临烧坏，或者前面的路正濒临断开。

濒临烧坏的时候，怠速救命。

◆ 四、地也要歇一季

种过地的人，都知道一件事：地不能年年种同一样。

中国的老农讲轮作、讲歇地。一块地连着种几年，地力就薄了，得换一样种，或者空一季，让它缓一缓。欧洲中世纪的村子里，常见的做法是把田分成几块，每年轮着留一块不种，叫休耕〔据研究文献〕。

《旧约》里也有类似的规矩，大意是：六年耕种，第七年要让地歇着，不耕也不收（《利未记》25:3—4）。

休耕的那一年，地看上去什么都没干。没有庄稼，没有收成，一片荒草。地却在底下做一件看不见的事：攒劲。

把这个画面放到车上。怠速的那一段，引擎也在攒劲。苏晴第六年没再加班，睡回了整觉；老林那几年没再囤货，手里留住了一点本钱。这些都不显眼，可它们正是后来挂挡时用得上的那一点。

不过休耕有一个前提：它是轮着来的。今年歇这块，明年种回去。没有哪个老农，会让一块地一歇十年。一歇十年，地不是攒了劲，是荒了。

◆ 五、不断环的那一点火

为什么怠速能救命？第 25 章给过答案，这里再说一遍，因为它是全书最要紧的新判断。

一正三病里，只有怠速不断环。

空转断在第二环：较劲推不动第三头。熄火重打断在第三环：变了的样子回写不进土。断了环的车，一直在消耗，或者一直在重来。

怠速三环都在。两头还在较劲，只是很轻；第三头还在被推，只是很少；回写还在走，只是落进了几句话里。三环都在，只是压低了。

所以它能活下去。不断环，意味着那一点火一直没灭。不灭，就用不着重新点火；用不着重新点火，回来就比熄火、比烧坏都容易。

古人也知道这一点。《礼记·杂记下》里有一句话，大意是：一直绷着不松，周文王、周武王也做不到；一直松着不绷，他们也不会这样做；一张一弛，才是文王、武王的道（《礼记·杂记下》）〔核：大意〕。

一张一弛。弛，就是松下来的那一段。它本来就是道的一半。

◆ 六、休息和怠速，差在哪里

那么，高速服务区的那四十来分钟，和老林的那几年，差在哪里？

第 15 章讲过，怠速不是休息。休息是挂挡前的停顿，引擎知道下一站。

服务区的四十来分钟，引擎知道下一站：四十来分钟以后，回高速，往前开。停下来的时候，下一站已经在那里了。

老林的那几年，引擎不知道下一站。「先看看」，看到什么时候？看到什么样子再动？没有写。停下来以后，没有下一站，于是停着停着，停成了常态。

所以，同样是低转速，可以是休息，也可以是怠速。差别不在转得多慢，在停下来的时候，有没有写着「什么时候、什么样子，我再挂挡」。

第 42 章讲计算的时候，说过账上要留一行余量：「什么情况下，我停一停。」反过来，停的那一行旁边，也要写一行：「什么情况下，我再动。」

有了这一行，怠速就是一个服务区。没有这一行，服务区就慢慢变成了停车场。

第 36 章拿陶渊明作过镜子。他辞了彭泽县令回乡，外面看是退下来了。可是他回去以后，种豆、饮酒、写诗，「晨兴理荒秽，带月荷锄归」（《归园田居》其三），手上碰的东西换了一整片，路也换了一条。那不是怠速，是换土。

退下来，本身说明不了什么。退下来以后，是换了一片能咬住的土，是停在服务区等下一站，还是在空地上一年年地停下去，这三样，才是要分清的。

◆ 七、问题不在躺下，在躺下之后

所以，本书对怠速最后的判断，不在「该不该躺」。

问题不在躺下，在躺下之后，有没有在挂挡。

躺下，可能是止损，可能是保命，可能是累了。这些都对，都不需要谁来批准。

躺下之后，有两种走法。一种是：躺着，可是手边留了一张空凳子，心里补了一行换道的条款，账上写了一行「什么时候再动」。有一点点新的缠，在往里进。这是一台还在慢慢接挡的车，停在服务区。

另一种是：躺着，门窗都关上，三块地各自封存，话只剩那几颗词，账只剩「省」一行。这台车不是在服务区，是在一片空地上，一年一年地停下去。

两种躺，外面看起来一模一样：一个人，一张床，一部手机。差别全在里面：转速表上，那一点火，有没有一处地方，可以接上挡。

◆ 八、给旁边的人：别急着把车推上路

如果怠速的是你身边的人，这一章有一句话是写给你的：别急着把他推上路。

你看着他躺着，心里着急，这很自然。不过你先问一问：他是刚从一片泥里退出来，还是已经停了好几年？前一种，引擎刚刚救了自己一命，这时候你再把他推回去，等于在服务区里拔他的车钥匙，把一辆快烧坏的车，硬塞回高速。

刚退下来的那一段，能做的不是推，是陪他把转速表看清楚：这一次，是止损、保劲，还是踩刹车？然后和他一起，在纸上写一行「什么时候再动」。写下的日子可以很远，远到半年以后，都没有关系。有了这一行，他停的就是服务区。

停了好几年的那一种，才轮到前面七章：递一件小事，留一张空凳子，带一样新东西进他的土。

两种停，用错了办法，都会伤人。把服务区当停车场去拽，人会被拽散；把停车场当服务区去等，一年一年就过去了。

◆ 九、一个完整的例子：苏晴的第二次怠速

苏晴的故事，还有一段没讲。

钟表铺那个冬天以后的第二年春天，她接下了组长那个线下门店的项目，又在周末做节目，两头一起跑。到了五月，她发现自己又开始在半夜回消息，一个周末没睡过一个整觉。

有一天早上，她对着镜子刷牙，看见自己的脸，愣了一下。那张脸，像第五年。

那个周末，她没有去录节目。她在群里说：「这一期停一停，我休息两周。」项目上，她跟组长说，下个月的两场活动，她只带一场。

这一次的停，和第六年那一次不一样。

第六年那一次，是引擎自己收的油，收完了，沉成一句「卷也没用」，没有下一站。这一次，是她看了一眼转速表，自己松了油门，而且停之前写好了下一站：「两周以后，回来录。」账上那一行余量，用上了。

两周以后，她回来录了。录的是那位做竹编的老人，当年第二期的续集。

这一次，她在纸上写下了三行：止损，不是；保劲，是；踩刹车，也算。两周，够不够？不知道。不够，就再加一周，只是不加到一个月以上。

请注意，这一回停下来的时候，主语看上去像是她自己。其实还是那片土：一个已经长出来的群、一个等着她回来的周六、一位会说「你先歇着」的组长。正是因为土里有了这些，引擎才能放心地停，也知道停完以后，回到哪里。

老林那一边，也写过一次下一站，只是写法很像他。

腊月里，师傅们来得多了，林舟问他：开春以后，要不要把店里那一面墙打通，多摆几排货？老林想了很久，说：「先不扩。等过完正月，看那帮师傅还来不来。来了，再说。」

这句话，听着和前几年的「先看看」一模一样。可是这一回，后面多了半句：「来了，再说。」看什么，看到什么时候，看到什么样子再动，三样都写上了。

同样是先不动，前几年的「先看看」是停车场，这一回的「先不扩」是服务区。老林自己未必分得清这两句话的差别，转速表分得清。

◆ 十、放回日子里

如果你此刻正在怠速，这一章不劝你起来。

今晚能做的，只有一件事。拿一张纸，写一行字，回答一个问题：这一次停下来，是在止损、保住还剩的劲，还是在踩刹车？三样里，是哪一样？

能答出来，这一次怠速就有它的道理。然后再写一行：「什么时候、什么样子，我再挂挡。」可以写得很小，比如「等这个月过完」「等睡够一周」「等那个人回我消息」。

答不出来，也没关系，就把那张纸放在桌上。它是一张服务区的地图，不急着用。

身体或心里的难处真的大了，请找医生或心理咨询师。

◆ 本编总账

这一编八章，跟着三台车，从路边走回了路上。把看见和收回并排放：

旧的解冻办法看见了	它收回了
劝说看见了车停着，想把车叫起来	把对手当成一颗显出来的「我」，没看见一整台稳住的引擎（第 37 章）
「解冻—改变—再冻上」看见了旧样子被一套平衡托住	把怠速当成一块不转的冰，从外面加热；没看见它还在低转（第 38 章）
「再拼一把」看见了劲还在	把劲又送回同一片泥（第 39 章）
「你得转型」看见了老路走不通	对着身份粒子扎针，壳更厚（第 40 章）
「别忘了初心」看见了那个被降格的样子	把它再举高，悬在半空，没给它土（第 41 章）
「打起精神」看见了心里那几句话在拦路	只换好听的词，没给短链装岔口，没把账写宽（第 42 章）
「给年轻人机会」看见了土的分量	要么排满，要么放成一锅粥（第 43 章）

旧的解冻办法看见了	它收回了
「躺平有理」看见了怠速能救命	把服务区当成停车场，不写下一站（第 44 章）

两列并排，这一编的总判断是：

解冻不是把一颗「我」叫醒，是在被堵的那一头放进一股新的缠，让还在转的引擎接上挡；怠速救过命，可它要写好下一站。

正文到此为止。还剩一件事要看：当路边怠速的不是一辆车，而是整条街的车，会怎样。结语回来，把这一辆车放回一个时代里。

带走的话

濒临烧坏时，怠速救命；问题不在躺下，在躺下之后有没有写好下一站，有没有在挂挡。

小　账

开门还是关门：服务区的怠速留着一扇门，写着什么时候回高速；停车场的怠速，门窗都关了。

转速表：苏晴的第二次怠速，读数和第六年一样低；可这一回挡位上写着「两周后」，是服务区。

想一想

你上一次停下来，是止损、保劲，还是踩刹车？停的时候，你写下过「什么时候再动」吗？

◆

结语

当整条街的车都在怠速

◆ 一、一年以后

又是一个七月底，县城五金店后屋的小饭桌上，还是四个菜。

林舟的姑姑和姑父又来了。这一回，饭桌上的话不怎么往林舟身上转。姑父问老林，那个卡压管件的厂家能不能也给他那边的工地发货。老林说你问林舟，网上那一摊是他管。

林舟这一年没有回省城。他在县里一家做管材的小厂找了个质检的活，周末在店里帮着接单。他说不准自己会不会一直这样，也许明年还会走。他手机备忘录里那三行字还在，每一行下面，多了一行小字。

苏晴的节目录到了第三十几期。钟表铺关了，顾师傅搬去了女儿家，每隔一阵在电话里给她讲一个老故事，她剪成一期。公司里那个门店项目，她带了一年，中间停过两周。

三台车，没有一台开出很远。不过三台车，都不在原来那片空地上了。

这本书写到最后，要把这三台车放回它们停着的那条街上。因为它们不是孤零零停在那里的：同一条街上，左右前后，停着很多台车，发动机都响着，转速都很低。

◆ 二、判词，再摆一次

先把全书的判词，再摆一次：

躺平是 123 引擎的怠速：它看见了空转的徒劳，松开了油门，保住了不熄火；可是它把「不熄火」，当成了「在走路」。

前半，是它的看见。它看见了一片泥地里再踩油门，轮子只会更快地打滑；它松开了油门，让引擎从烧坏的边上退了回来；它保住了那一点火，没有让车熄掉。

后半，是它的收回。保住了不熄火，本来只是一站；它把这一站，当成了终点。车停着，发动机响着，响得久了，就以为这响声就是在走。

全书的一句话定义，也照抄一次：

躺平，是 123 引擎微微转动、只求维持存在不至于死亡的 SDE 运行态。

这句话里，主语是引擎，不是人。这一点，从导论讲到第 44 章，一次也没有改过。

◆ 三、五编，回头看一遍

把全书五编，回头走一遍。

第一编拆的是旧解释。道德说他懒，心理学说他累了、无助了，社会学说土太挤，经济学说账算不过来。每一种都看见了一样真东西：车确实没动，心里那块地确实累，土确实挤，账确实不划算。每一种也都收回了同一样东西：它们先认定车里坐着一个司机，再问司机为什么不开。第 6 章把这个病根挖了出来。

第二编给怠速下定义。看得出的区分只剩一项对比，在场的样子只剩一颗粒子，劲只剩守而不验的真；路只够活着，三步一圈；土三块地各自封存。第 14 章把这些收成一个总式：三维九子都停在维持存在的最低一层。

第三编讲车是怎样退到路边的。一台引擎三环，一正三病；两头较劲、第三头不动的三种消耗战场；从空转到怠速的五步；三种怠速；为什么这么稳；以及那一点不断环的火。

第四编看路边停着哪些车。大学生、职场青年、私营店主、中年人、家庭、学校、县城、平台，东亚的、西方的、历史上的。车的牌子各不相同，转速表上的读数，常常很像。

第五编讲怎样挂挡。劝说为什么劝不起来；挂挡给油而不是重新点火；三种怠速三种挂法；三把钥匙；给正在成形留地；以及什么时候，停下来恰恰是对的。

五编走下来，主语一次也没有换。从第 1 章那个帖子，到第 44 章的服务区，被拆、被量、被挂挡的，一直是一台引擎、一条路、一片土，不是一个等着被叫醒的司机。

◆ 四、一辆车的怠速，怎样沉成一条街的土

前五编讲的，大多是一辆车。这里要讲一件更大的事：当很多辆车同时怠速，会发生什么。

第 13 章说过，怠速的土里，三块地各自封存，话只剩词，劲很低。一辆车这样，是一辆车的事。一条街上一半的车都这样，就成了这条街的土。

这件事是怎样发生的？大致有三条路子。

第一条，词变成了公共的。

一个人心里沉出一句「加了也白加」，是他自己的短链。当这句话在几千万人心里同时沉下来，又被写成帖子、做成表情包、在平台上转来转去，会怎样？它就不再是谁的短链，是一条街上人人都踩着的地面。第 1 章讲那个帖子、那个词，第 33 章讲平台批量生产词，说的都是这件事。词一旦成了公共的，下一个刚从泥里退出来的人，用不着自己去沉，现成的词已经在路边等着他了。

第二条，比法变成了公共的。一辆车在怠速，它对旁边的车没什么要求。一条街上多数车都在怠速的时候，「低转速」就慢慢变成了这条街的正常读数。转得快一点的车，反而显得扎眼：「你那么拼干什么。」第 15 章那句玩笑「苏姐这是提前退休了」，用的还是旧尺子；等组里「只做分内」的人多起来，尺子会倒过来，那时被开玩笑的，就是还在拼的那一个。读数，就是这样变成规矩的。

第三条，空凳子变少了。第 43 章讲过，挂挡要有一片能咬住的路面，要有一张空凳子、一个等着你的人。一条街上的人都在怠速，谁来留这张凳子？店都不进新货，谁来请一个年轻人帮着看看账？大家都不开新节目，谁来当第一个听众？怠速的车越多，土里留给正在成形的空地就越少；空地越少，挂挡越难；挂挡越难，怠速的车越多。

三条路子合在一起，怠速就从一辆车的运行态，沉成了一个时代的土。

这一句话要说得小心。本书不说这个时代是好是坏，也不说该怪谁。场变了、可预期度下降，这是一件被很多人同时碰到的事。本书只描述：当一片土里，大多数引擎都选了同一种最省的转法，这种转法就会反过来，成为这片土本身的一部分。

◆ 五、整条街怠速时，土还在动吗

读到这里，你也许会觉得有点沉：一条街都在怠速，那不是越来越稳，稳到谁也动不了？

不全是。

请回到第 25 章那句全书最要紧的判断：怠速是唯一不断环的那一种。一辆车如此，一条街也如此。

一条街的车都在怠速，三环都还在。两头还在较劲，只是很轻；第三头还在被推，只是很少；回写还在走，只是多半落进了几颗词里。三环都在，只是压低了。

一条空转的街，劲会被土吞干净，最后烧坏；一条熄火重打的街，一年年立志、一年年回到原地，最后耗尽信心。一条怠速的街，引擎都还热着。

还热着的引擎，有一个好处：一旦有一样新东西进来，它们接得住。

第 43 章那个冬天，两片土里的几台车，几乎同时松了离合。不是因为谁下了决心，是一间空着的二楼、一群来问水路的师傅，同时进了土。整条街都在怠速的时候，这样的新东西，常常是从意想不到的地方进来的。

◆ 六、下一轮较劲，会从哪里起

那么，下一轮较劲，会从哪里起？

本书不预言。这里只照全书的骨架，说三个可能的方向。

第一个方向，从词那里起。词是怠速最先沉下来、也最容易被改的东西。一个时代的人，用了几年「躺平」「摆烂」「不卷」，总有一天，会有人觉得这几个词不够用了、不准了。第 42 章说的命名，放大到一条街，就是一批新的、更准的词冒出来。它们未必比旧词好听，却更准：说清楚是在哪一片泥里不卷，在哪一件事上没意义。词一准，候选的路就放进来了。

第二个方向，从小的空地那里起。一条街上怠速的车多，空凳子少。空凳子少，不等于没有。顾师傅的钟表铺、阿蔓的二楼、老林柜台后面那把椅子，都是

没有人规划、自己长出来的空格。一个时代的下一轮较劲，常常不是从大处起，是从这些小空格里起：几个人、一张桌子、每两周一个晚上。

第三个方向，从新的缠那里起。第 38 章的总原理说：哪一头被堵，就从哪一头引进新的缠。放到一条街上，新的缠可能是一群从大城市回来的人，一项新的手艺，一种新的机器，一条新修的路。它们进来的时候，未必是为了解冻谁，只是它们一进来，就会和那些还热着的引擎缠上。

三个方向，没有一个是「大家一起下决心」。一条街的车，也不是被一声号令叫起来的。

◆ 七、别家的街，也是这样

这样的街，不只一条。

第 34 章讲过日本。据很多人的描述，那里有一代人被叫作「悟り世代」，不买车、不买房、不大谈恋爱，日子过得很省〔待核〕。大前研一把那一片土叫「低欲望社会」。韩国有「三抛」，后来又有「N 抛世代」：放弃的东西，从恋爱、结婚、生育，一样一样往上加〔待核〕。第 35 章讲过美国：先是一场「大辞职」，后来又有「安静辞职」，只做分内，不多给一分〔待核〕。

这些街，牌子不一样，路况不一样，读数却很像。很多台车停在路边，发动机都响着，低低的，稳稳的。

本书在这里不比较哪一条街更好，也不说哪一条街先走出来。只说一件事：当不同的土，在差不多的年月里，长出了差不多的转法，那就不只是某一片土的事了。它说明，在这一段时间里，很多片土都碰上了同一种较劲：劲往路上送，土吞得越来越多；想要的样子和手上的地方，越来越难对上。

第 35 章还看见了一个细节：「大辞职」更像换路，「安静辞职」更像怠速。同一条街上，有的车换了一条路，有的车停在原地。哪一种更多，要看那片土里，还剩多少能咬住的路面。

这又回到了第 43 章：一条街上空凳子的多少，决定了怠速的车是停在服务区，还是停在停车场。

◆ 八、在会说话的机器的时代

还有一样新东西，这几年进了每一条街：会说话的机器。

它对怠速的车，可以有两种作用。

一种，是让怠速更稳。机器很会递词，递得又快又多，一个晚上能递来几百颗。一台怠速的引擎，最省力的做法，就是坐在那里接词：问一句，得一段；再问一句，又得一段。话越来越多，路一步没走，土一寸没动。这种时候，机器就成了一台造词机，替怠速加厚了外壳。

另一种，是给挂挡递一把手。机器也可以帮你做第 38 章那张两栏的表，帮你把备忘录里的三行字拆开。它能帮你查一查卡压管件的厂家在哪里，帮你把一期节目的录音转成文字。它递来的不是词，是一件手上能做的事、一条能走的路、一个能找到的人。

两种作用，差在一件事：机器递来的东西，最后落在了哪里。落进脑子里，成了又一颗词，那是加厚；落到手上，成了一件今晚能做的事，那是挂挡。

机器没有错，错在我们以为，回答到手，就等于走了一步。

◆ 九、这本书欠谁

一本拆东西的书，也欠着被拆的那些东西。

本书欠第一编那几种旧解释。没有心理学家在实验室里一次次看那只趴着不动的狗，本书说不出「拖过隔板」那一下；没有社会学家去爪哇的稻田里看人怎样挤进同一块田，本书讲不清「劲被土吞了」。本书拆它们，是接着它们停下的地方，往前多走两步，不是从头另起。

本书也欠那个词。「躺平」两个字流行起来的时候，很多人觉得它丧、觉得它消极。可正是这两个字，第一次把一团说不清的状态接住了，让千千万万台怠速的车，知道自己不是孤零零停在路边。一颗词能接住一片雾，这本身就是一次看见。本书拆的是它后来变成的那颗粒子，不是它出生那一刻的看见。

本书还欠每一台真的怠速的车。书里的三台车是虚构的，它们的样子却是从很多真的日子里借来的。那些日子里，有的车后来上路了，有的还停着，有的停在一片根本没有路面的地方。本书没法替任何一台车开，只能在它旁边，放一张转速表。

◆ 十、本书自己的账

一本讲怠速的书，也要算一算自己的账。

这本书最怕的，是自己也变成一颗新词。读完以后，你心里多了几个说法：「怠速」「挂挡」「三把钥匙」，在饭桌上用来说别人，「你这是第二种怠速」。那样的话，这本书就成了第 37 章里那桌饭上的又一句劝，对着一颗显出来的「我」说话，什么也没动。

所以本书一直把每一章的最后，落到一个晚上、一件明天能试的小事上。这些小事都很小，小到几乎不值得写进一本书。本书却相信，比起一个新的说法，一件做过的小事更接近挂挡。

这本书也有它看不见的地方。它用一辆车讲人，车总有一个开车的位置，这个比喻用久了，很容易把司机又请回驾驶座。它用三位陪读人物讲三种怠速，可

真实的日子里，三种常常缠在一起，分不清哪一种先来。它讲了很多挂挡的办法，可有些土，真的没有能咬住的路面，再好的办法也挂不上。这些，附录五都写下了。

◆ 十一、给三种读者的一句话

如果你是为自己来的：先别急着判自己是哪一种。拿出那张两栏的纸，看看被堵的是哪一头，再看看这一个月里，那一头有没有进来过什么新东西。

如果你是为孩子来的：少劝，多留凳子。递一件小事过去，然后不追问。他停下来，可能正是在救自己一命；他要是停太久了，你能做的，是带一样新东西进他的土，不是对着他的那颗「我」喊。

如果你是为团队和公司来的：别只给一种比法，留一小块不排名的地。车在你的土里空转，是土的事；车在你的土里只能怠速，也是土的事。

◆ 十二、如果你只记得一件事

如果你只记得一件事，就记这一件：

怠速的车还在转。它不需要重新点火，只需要挂挡、松离合、给油。要它动起来，不必等那颗「我」醒来，只需要在被堵的那一头，放进一样新东西。

◆ 十三、最后一个画面

夜里十一点，县城那条老街上，大多数店都关了。

五金店的卷帘门拉下了一半，里面的灯还亮着。老林在算这个月的账，林舟在旁边的椅子上，用手机回一个师傅的消息。

几百里外，苏晴坐在自己的书桌前，戴着耳机，在剪顾师傅上周在电话里讲的那个故事。那支麦克风，没再收进抽屉。

街上还停着很多车，发动机都响着，低低的，稳稳的。

这些车，没有熄火，这是好事。至于哪一台会在什么时候挂上挡，没有人知道。只要那一点火还在，只要有一样新东西从哪个方向进来，每一台车，都可能在明天早上，从路边，慢慢开出去。

不熄火，是为了还能走路。

◆

附录

附录六件，供查、供对、供练、供读。正文里的每一个判断，都能在这里找到它的位置、它的边界和它的推翻条件。读正文时想一眼看清四种转法，翻附录一；想给自己或身边的人对一对是哪一种怠速，翻附录二；碰到一个说法想知道它在 SDE 里叫什么，翻附录三；碰到一句标了〔待核〕的引文或年份想查，翻附录四；想知道这本书可能错在哪里，翻附录五；想接着往下读，翻附录六。

附录一

一正三病对照表

	挂挡前进	空转（内卷）	熄火重打（轮回）	怠速（躺平）
一正还是病	一正	病	病	病
车的样子	三环通转，往前走	油门踩死，轮子在泥里打滑，车不走	起步、熄火、再打着、再熄火	车停路边，发动机没熄，低转速响着
第一环（两头较劲）	在	在，而且很凶	在	在，压到最低
第二环（推第三头变样）	在	断：劲被土全吞了	在，变了一下	在，推得很少
第三环（回写）	在，每一圈在土里留下新东西	无可回写	断：回写不进土，被旧土吸回原地	在，只是落进几句话里，不改土
断在哪一环	不断	第二环	第三环	不断，只是压低
走到头的结局	跃迁	发动机烧坏（耗散）	年年立志、岁岁回到原地	可以一直维持，也最容易回来
解法	继续走	先松油门，换路面	让变了的样子在土里稳下来	挂挡、松离合、给油
主讲章	第 17 章	第 17、18 章	第 23 章	第 17、19—25 章

两条说明：熄火是死亡，不是病态；发动机烧坏是空转走到头的结局，不是第四种病（第 17 章）。

附录二

三种怠速诊断卡

三张卡各对一型。每张卡上的五个问题，答「是」的越多，越接近这一型。三张都答一遍，常会发现自己身上叠着不止一种。这几张卡只看运行态，不看品性，也不作医学诊断；身体或心里的难处真的大了，请找医生或心理咨询师。

诊断卡一　第一种怠速：油门踩死之后（第 20 章、第 39 章）

问题	是／否
1. 我在一件事上拼过很长时间，加班、加量，可是位置、排名或结果一直不动	
2. 后来我收了，只做分内，不再多推一下	
3. 我心里常冒出的话是「卷也没用」「做多做少一个样」	
4. 我推出去的劲，要隔很久、穿过很多人，才看得见一点回应	
5. 我最先没有的，是「愿意多推一把」的那股劲	

挂法：换一片推一下就会回一下的地，不在原赛道加量。明天能试：找一件一周内能看见它动的小事，不用原来那把尺子量。

诊断卡二　第二种怠速：挂不上挡（第 21 章、第 40 章）

问题	是／否
1. 我想要的样子还在，可眼前这片地方对不上，觉得「没路了」	
2. 我这一阵主要在观望，「先看看」，连做都少了	
3. 我常说「我是某某的，所以不做那个」	
4. 很多新的选项，没细想就被我划掉了	

问题	是／否
5. 我最先没有的，是被一样新东西吸过去的那股劲	

挂法：拆掉身份那颗粒子，重写能走的路。明天能试：把「我是某某的」改写成三句「我某某，所以能某某」，挑最小的一件去做。

诊断卡三　第三种怠速：方向盘和油门打架（第 22 章、第 41 章）

问题	是／否
1. 我心里有一个想成为的样子，可每天走的路和它对不上	
2. 那个样子被我收起来了，降成「以后再说」「活着就行」	
3. 我有一样东西收在抽屉里，不扔，也不用	
4. 我的日子里，没有一个人、一个时段、一个地方是给那件事的	
5. 我最先没有的，是天天守着一件事的那股劲	

挂法：让想要的样子和每天的路，在新土里落地成习惯、关系、手上的接触。明天能试：把抽屉里那样东西摆上桌，在日历里占两个钟头，给一个人发一句「你能不能当第一个听众」。

三张卡之后，再问自己一句：这一次停下来，是在止损、保住还剩的劲，还是在踩刹车？写下了「什么时候、什么样子，我再挂挡」没有（第 44 章）？

附录三

术语对照

本书叫法	SDE	一句话
形状	显露（S）	长出来、能被认出的样子；从模糊到清楚是一条光谱
路	差异序列（D）	一串有先后、会修正、会收拢的不同
土	特征纠缠（E）	让路能走、形状能长的那片缠在一起的地
回写	回写	长出来的东西回头改土、改路
一锅粥	混沌	什么都在，还没分开
正在成形	介生	形状冒头、还站不稳；最有创造，也最危险
定型	秩序	稳住、认得出、传得下去；只是一站
123 引擎	123 原理	两头较劲，推第三头变样，变出来的样子回写那两头
三环	123 的三步	第一环较劲，第二环推动，第三环回写
转速表	看三环转得多快、幅度多大	全书的随身工具
挂挡前进	跃迁	三环通转，每一圈在土里留下新东西
空转	内卷	劲被土全吞了；断在第二环
熄火重打	轮回	变了的样子回写不进土；断在第三环
怠速	躺平	三环都在，幅度压到最低；唯一不断环的病态
发动机烧坏	耗散	空转走到头的结局，不是第四种病

本书叫法	SDE	一句话
看得出的区分	S1 规范（对比、变化、分布）	怠速时只剩一项对比定格
在场的样子	S2 模态（粒子、波、场）	怠速时只剩粒子，「我就这样」
守住的劲、推一把的劲、被吸过去的劲	S3 价值（真、善、美）	怠速时只剩守而不验的真
目标从哪来、路从哪来、劲从哪来	D1 意义三律（特征律、自由律、幸福律）	怠速时只够维持：持存、重复、舒适
猜、做、看、回、改、再来	D2 六步（九步再加分开、重组、冒出新的）	怠速时只剩做、回、再来三步
算账、省油	D3 优化约束	怠速时算到最省
手上碰的、脑子里想的、心里的那个我	E1 三界（现实、理念、自我）	怠速时三块地各自封存
一颗颗的词、一串串的理、一张网	E2 信息三态（符号、逻辑、数学）	怠速时只剩词和一条短链
内能、动能、势能	E3 能量三态（真、善、美）	怠速时低能
一号位的粒子之我	一号位	「我」被显成一颗当成东西的粒子
场中之我	三号位	怠速时缺席的那个「我」
加量内卷、错位内卷、内耗	广义内卷的三种战场（D–E、S–E、S–D）	两头较劲，第三头不动
第一种、第二种、第三种怠速	S 型、D 型、E 型	分别从加量内卷、错位内卷、内耗退下来
命名、判错、计算	三大主权（命名权、判错权、计算权）	改词，给短链装换道条款，把账写宽并留余量
新的缠	引入新的特征纠缠	解冻的总原理：哪一头被堵，从哪一头引进

附录四

引文核验总表

正文凡标〔待核〕〔待核：大意〕处，汇于此表。「所在」先记已知章号，统稿时补全各编条目。核对时以原书原刊为准；查不实的，正文改为「据说」或删去。

编号	所在	内容	标记	核对办法
1	第 1 章等	2021 年 4 月前后，网上一篇题为「躺平即是正义」的帖子使「躺平」一词流行	〔待核〕	查原帖发布平台与日期，及当年媒体报道
2	第 4、39 章	格尔茨《农业内卷化》（1963）对爪哇稻作的描述	〔待核：大意〕	查原书第 4—5 章
3	第 4 章等	韩炳哲《倦怠社会》（德文初版 2010）的要点	〔待核〕	查原书与中译本
4	第 4 章等	大前研一《低欲望社会》的出版年与要点	〔待核〕	查日文初版与中译本版权页
5	第 3、37 章	塞利格曼「习得性无助」狗实验（1960 年代末）	〔待核〕	查 Seligman & Maier 1967 原刊
6	第 37 章	研究者把狗的腿拖过隔板多次后，狗才学会自己逃开	〔待核〕	查 Seligman, Maier & Geer 1968 前后的论文
7	第 37 章	布雷姆 1966 年提出「心理抗拒」及其大意	〔待核〕	查 Brehm 1966 原书
8	第 38 章	勒温「解冻—改变—再冻上」三步说，一般归于 1947 年前后	〔待核〕	查 Lewin 1947《群体动力学的前沿》
9	第 38 章	有研究者指出三步图是后人整理的	〔待核〕	查组织研究里对勒温三步说的再考
10	第 38 章	行为激活的起源（1970—1980 年代）与做法	〔待核〕	查 Lewinsohn 早期论文、Martell 等 2001
11	第 38 章	行为激活与认知疗法效果相近的比较研究	〔待核〕	查 Jacobson 等 1996、Dimidjian 等 2006

编号	所在	内容	标记	核对办法
12	第 39 章	「工作重塑」由沃兹涅夫斯基与达顿 2001 年前后提出	〔待核〕	查原刊
13	第 40 章	马库斯与纽瑞斯 1986 年前后提出「可能自我」	〔待核〕	查原刊
14	第 40 章	伊巴拉《转行》（2003）的大意	〔待核：大意〕	查原书
15	第 41 章	戈尔维策「执行意图」及其研究结论	〔待核〕	查 Gollwitzer 1999 原刊
16	第 42 章	「情绪标注」与利伯曼等人 2007 年前后的实验	〔待核〕	查原刊
17	第 42 章	贝克的认知疗法与「自动思维」	〔待核：大意〕	查 Beck 1976 原书
18	第 43 章	3M 公司「百分之十五的时间」	〔待核〕	查公司史料与可靠报道
19	第 43 章	便利贴的来历细节	〔待核：细节众说不一〕	查公司史料，正文只保留轮廓
20	第 35 章等	美国 2022 年「安静辞职」流行；「大辞职」（2021—2022）	〔待核〕	查当年媒体与劳动统计
21	第 34 章等	日本「悟り世代」的来历与年份	〔待核〕	查日文资料
22	第 34 章等	韩国「三抛」「N 抛世代」的来历与年份	〔待核〕	查韩文资料

以下几处正文已标出处或〔核：大意〕〔据研究文献〕，一并列出备查：《论语·公冶长》宰予昼寝（第 37 章）；《论语·雍也》「不贰过」（第 42 章）；《荀子·劝学》「不积跬步」（第 41 章）；《周易·系辞下》「穷则变，变则通，通则久」（第 40 章）；《礼记·杂记下》「一张一弛」（第 44 章，〔核：大意〕）；《利未记》25:3—4 第七年休耕（第 44 章）；欧洲中世纪轮作休耕（第 44 章，〔据研究文献〕）；「因材施教」作为后人对孔子做法的概括（第 43 章，〔据研究文献〕）；陶渊明《归园田居》其三（第 44 章）。

附录五

本书自认最弱的几处与推翻条件

判词能被推翻，才配站在第一页。下面五处，是本书自己觉得最站不稳的地方，各写一条推翻条件。

一、「怠速是唯一不断环的病态」。 这是全书最要紧的新判断，也是最可能被打穿的一处。推翻条件：如果有人能找到一大批长期躺平的人，他们的回写在很长一段时间里完全停止，一句话也不再沉下来，土里也不再留任何东西，而且后来挂挡比熄火重打的人更难，那么「不断环」就要改判为「在一段时间里不断环」，第 25 章、第 38 章要收窄。

二、三型分得那么清。 本书把怠速分成三种，一型对一种较劲、一种先熄的律、一种先失的劲。真实的日子里，三种常常缠在一起，老林、林舟、苏晴身上都叠着不止一种。推翻条件：如果拿附录二的三张卡去问一大批人，多数人三张卡的得分差不多，分不出主型，那么三型就只是三个侧面，不是三种类型，第 20—22 章的总表要改成「三个侧面」的写法。

三、「先有新的缠，后有新的我」。 本书坚持解冻的主语不是那个下决心的人。可是在一些人身上，确实像是先有一个晚上的决心，后有一连串新东西进来。推翻条件：如果有可靠的追踪研究表明，在没有任何新的人、新的地方、新的事进来的情况下，单靠一次决心，就能让长期怠速的人稳定地挂上挡，那么第 37、38 章的「劝说无效」要收窄为「劝说多数时候无效」。

四、车的比喻。 车总有一个驾驶座。这个比喻用久了，会把司机悄悄请回来，和本书最硬的那条口径打架。推翻条件谈不上，这是一处要读者帮着守的地

方：凡读到「挂挡」「给油」，请记得手不是先坐在那里的司机的手，是土里新进来的那一样东西。

五、陪读人物太顺。　　老林有一单生意送上门，苏晴有一条街和一位顾师傅，林舟有一个父亲的店。真实的土里，这些常常都没有。本书在第 38、39、41、43 章都写了「也可能就停在这里」，可是三个人的故事读下来，仍然比真实的日子顺。请把他们当作三台车的示意图，不当作承诺。

附录六

参考书目

书目分六类，类下按初版年份排；古代典籍按通行的大致年代。外文书名用斜体，后标初版年份；中译本以通行版本为准，版本信息出版前逐条核对。凡正文标〔待核〕所涉的篇目，统稿时据此查对。

一、中国典籍（按大致年代）

1. 《周易》。
2. 《论语》。
3. 《庄子》。
4. 《荀子》。
5. 《礼记》。
6. 陶渊明：《陶渊明集》。
7. 刘义庆：《世说新语》。

二、西方古典

8. 《旧约·利未记》。
9. 塞涅卡：《论生命之短暂》（De Brevitate Vitae），约 49 年。
10. 第欧根尼·拉尔修：《名哲言行录》，约 3 世纪（第六卷记第欧根尼，第十卷记伊壁鸠鲁）。

三、社会与时代（按初版年份）

11. 格尔茨（Clifford Geertz）：Agricultural Involution: The Process of Ecological Change in Indonesia（《农业内卷化》），1963。

12. 赫希曼（Albert O. Hirschman）：Exit, Voice, and Loyalty（《退出、呼吁与忠诚》），1970。
13. 朔尔（Juliet B. Schor）：The Overworked American，1991。
14. 罗萨（Hartmut Rosa）：Beschleunigung（《加速》），2005。
15. 韩炳哲：Müdigkeitsgesellschaft（《倦怠社会》），2010。
16. 大前研一：《低欲望社会》（日文初版），2015〔待核〕。
17. 罗萨（Hartmut Rosa）：Resonanz（《共鸣》），2016。
18. 格雷伯（David Graeber）：Bullshit Jobs（《毫无意义的工作》），2018。
19. 项飙、吴琦：《把自己作为方法》，2020。

四、心理学（按初版年份）

20. 布雷姆（Jack W. Brehm）：A Theory of Psychological Reactance，1966。
21. 塞利格曼、迈尔（Martin E. P. Seligman, Steven F. Maier）：「Failure to Escape Traumatic Shock」（论文），载 Journal of Experimental Psychology，1967。
22. 弗罗伊登伯格（Herbert J. Freudenberger）：「Staff Burn-Out」（论文），载 Journal of Social Issues，1974。
23. 塞利格曼：Helplessness: On Depression, Development, and Death，1975。
24. 贝克（Aaron T. Beck）：Cognitive Therapy and the Emotional Disorders，1976。
25. 德西、瑞安（Edward L. Deci, Richard M. Ryan）：Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior，1985。
26. 马库斯、纽瑞斯（Hazel Markus, Paula Nurius）：「Possible Selves」（论文），载 American Psychologist，1986。
27. 契克森米哈赖（Mihaly Csikszentmihalyi）：Flow（《心流》），1990。
28. 班杜拉（Albert Bandura）：Self-Efficacy: The Exercise of Control，1997。
29. 马斯拉克、莱特（Christina Maslach, Michael P. Leiter）：The Truth About Burnout，1997。

30. 戈尔维策（Peter M. Gollwitzer）：「Implementation Intentions: Strong Effects of Simple Plans」（论文），载 American Psychologist，1999。

31. 马泰尔、阿迪斯、雅各布森（Christopher R. Martell, Michael E. Addis, Neil S. Jacobson）：Depression in Context: Strategies for Guided Action，2001。

32. 利伯曼等（Matthew D. Lieberman et al.）：「Putting Feelings into Words」（论文），载 Psychological Science，2007。

五、组织与改变（按初版年份）

33. 勒温（Kurt Lewin）：「Frontiers in Group Dynamics」（论文），载 Human Relations，1947。

34. 勒温：Field Theory in Social Science（卡特赖特编），1951。

35. 沃兹涅夫斯基、达顿（Amy Wrzesniewski, Jane E. Dutton）：「Crafting a Job」（论文），载 Academy of Management Review，2001。

36. 伊巴拉（Herminia Ibarra）：Working Identity（《转行》），2003。

六、SDE 本体论与本系列

37. 王德生：《SDE本体论入门》（终稿），德麦国际（编号待填）。

38. 王德生：《哲学的使命是什么？——普通人都能明白的入门书》，德麦国际出版社，第 157 号。

39. 王德生：《普通人都懂的逻辑学》，德麦国际出版社，第 158 号。

后记

这本书，是一个词引出来的。

在「普通人都能懂」这个系列里，多数卷拆的是一个人：一位哲学家，一对论敌，一段谱系。这一卷拆的不是人，是一个词，以及这个词底下那一种转法。它和第 157 号《哲学的使命是什么？》、第 158 号《普通人都懂的逻辑学》一样，是一卷主题卷：没有一位要还公道的大师，要还公道的，是千千万万台停在路边的车。

「躺平」流行开来那几年，王德生博士身边常有人问他：这个词，SDE 怎么看？是懒，是累，是看穿了，还是一种新的活法？他没有急着答。他先口述了这本书的题，又在一连串口述里，裁定了几件承重的事。

第一件，是那个比喻。躺平不是熄火，是怠速：车停在路边，发动机还在低低地响。这一下，把躺平和死、和懒、和无为，全分开了。后面每一章，都是从这辆车开出来的。

第二件，是三型。躺平不是一种，是从三种消耗战场退下来的三种怠速：油门踩死之后，挂不上挡，方向盘和油门打架。哪一头被堵，就从哪一头引进新的缠。第三编和第五编的骨架，都在这一句里。

第三件，是一正三病。挂挡前进是一正，空转、熄火重打、怠速是三病；而怠速是三病里唯一不断环的那一种。这一句，是全书最要紧的新判断，也是附录五第一条推翻条件对着的地方。

还有一件，贯穿全书，被他反复叮嘱：躺平不是「一个人」的选择，是一种 SDE 运行态。不许写「他看穿了，于是选择躺平」；主语要落在引擎、路、土上。这一条，比任何一个比喻都难守。写的时候，好几次，句子自己就滑回了「他决定」「她想通了」，又一句一句改回来。

这本书是复合主体写成的：全部判断、口径与承重命题由王德生博士口述给出；文字在他的指令下，由五位 AI 执笔（Claude）分编并行写成，各写一段，再由一位统稿合成一本。五个人写一本书，最难的不是写，是写成一个声音：同一辆车、同一张转速表、同一家人、同一套词。为此，动笔之前先立了一份总纲，判词、比喻、人物、章号章题，一律照它，一字不改。如果你在书里读到哪一处口气不齐、哪一个细节前后对不上，那是统稿没有做到家，请告诉我们。

这本书也有几件没有做的事，一并写在这里。

它没有做调查。书里没有一份问卷、一组统计，凡是数字和年份，拿不准的都标了〔待核〕，汇在附录四。它讲的是一台引擎怎样转，不是有多少台车停在路边。

它没有评政策。场变了、可预期度下降，书里只描述这件事怎样落进一片土，不说谁对谁错。

它没有给诊断。附录二的三张卡，只看运行态，不看病；身体或心里的难处真的大了，请找医生或心理咨询师。

它也没有替任何人做决定。从头到尾，本书不说「应该躺」，也不说「不许躺」。它只想放一张转速表在你手边，让你自己看一看：这台车，此刻转在哪一格。

再说一说这本书是怎样搭起来的。

五位执笔分了五段：前置与第一编一段，第二编一段，第三编一段，第四编一段，第五编连同结语、附录、后记一段。五段同时动笔，彼此看不见对方的稿子，靠的只有那一份总纲。总纲里定死了几样东西：判词一字不差，一句话定义一字不差；车的部件对照只有一套，油门就是往路上送的劲，路面就是土；三位陪读人物的年龄、职业、经历不许改；四十四章的章号章题不许动。

这样写，好处是快，难处是缝。五段之间，难免有一处说早了、一处说重了、一处两个人各用了一个不同的例子。统稿时一条条对：交叉引用的章号对不对得上，同一件事前后口径一不一致，同一个比喻有没有用到腻。对得上的，留下；对不上的，改。

这件事本身，也像书里讲的那台引擎。五段稿子是五股劲，总纲是那片土，统稿是回写。回写改动了哪几处，这本书就在哪几处，比五段各自写完时多长出了一点东西。

还要感谢那些在网上、在饭桌上、在深夜的聊天框里，说过「躺平」两个字的人。这本书里的每一辆车，都不是谁，可每一辆车，都像很多人。

一本讲「回写」的书，最希望的，是被读者回写。

你要是觉得哪一处判错了，比如你身上的怠速，三型都对不上；你要是查到哪一条引文不对、哪一个年份记错了；你要是在自己的日子里，试过书里的某一件明天能试的小事，发现它不灵，或者灵得出乎意料——请告诉我们。这本书，会因此改。

本系列的下一本，还会接着用这一套词往下走。车停在路边的时候，我们在；车挂上挡的时候，我们也想在。

最后，把全书的那一点意思，再说一遍。

怠速的车，保住了不熄火，这是它的功劳。可是不熄火，从来不是为了停着。发动机一直低低地响，是为了有一天，挡挂上了，离合松开了，油给上了，它还能往前走。

不熄火，是为了在走路。这本书，也是。

判　词

躺平是 123 引擎的怠速：
它看见了空转的徒劳，
松开了油门，保住了不熄火；
可是它把「不熄火」，
当成了「在走路」。

——本书

路边停着一辆车，排气管吐着白气，发动机低低地响着。车没熄火，也没往前走。很多人说这是懒，说这一代人欲望低。这些话都只看见车没动，没听见发动机还在响。

本书说，躺平不是「一个人」的选择，是一种运行态：两头较劲推不动第三头，回写落进了几颗词，往路上送的劲收到只够不熄火，三维九子都停在维持存在的最低一层。它有三种来路：油门踩死之后，挂不上挡，方向盘和油门打架。

五编四十四章，从一个帖子讲到大学生、企业家、中年与家庭，从竹林、陶渊明讲到安静辞职。怠速是三病里唯一不断环的，所以解冻不是重新点火，是挂挡、松离合、给油。

不熄火，不等于在走路。

ISBN 979-8-90690-817-9
9 798906 908179

德麦国际出版社 · Demai International Press
德麦国际专著第 309 号 · 五编四十四章 · 约 20 万字
定价 US$20.00