

把自己走回来

导读

一个软件工程师从上海走到云南，学着跟'没有标准答案'相处

如果你也是那种听到"跟着感觉走"就浑身不自在的人——习惯凡事问一句"为什么"，喜欢用类比把陌生的东西装进熟悉的盒子，一听空话就想关掉页面——那这本书是写给你的。我就是这种人：写了二十年代码的软件工程师，把因果、控制、优化、确定性当成呼吸一样自然的东西，也顺手把自己这条命，当成一个待优化的系统去经营。

直到中年，那个我精心调了二十年参数的系统，毫无预警地崩了。失业。而且——这是最要命的——它没有回滚（软件里出了事故，可以一键退回到崩之前的好版本）。人生没有那个按钮。旧版本回不去，新版本还没编译出来，我卡在中间，整个人像一段跑飞了的程序，停在那里，报错，却找不到那一行错在哪。

于是我做了一件特别不像工程师、又特别像工程师的事：我用两只脚，从上海一步一步走到了云南。过江浙，穿皖赣，进湖南，入贵州，最后落到滇。一路上，我拿着那套用惯了的工程脑子，去撞真实的世界——撞山川，撞历史，撞陌生人，撞自己身体的疼、走错的路、大段大段的无聊，还有夜里翻上来的悔恨。撞一次，碎一点；碎一点，再慢慢长回来一点。

我想弄明白的，其实就一个问题：一个只会用工程思维活着的人，到底能不能、又该怎么，学会跟"没有标准答案"相处。跟不确定相处，跟失控相处，跟那些没法度量、没法优化、没法一次算清的东西相处。

我得先跟你把话说在前头，免得你抱错了期待：

这里没有励志答案。我没有在山顶上顿悟，也没带回一套"七步找回自己"的方法论。

这本书记录的，只是一个理工的脑子，在路上，如何一寸一寸地松开。松开对确定的执念，松开"凡事都得有个最优解"的手。到最后，那个开头的问题并没有被解决——变的不是问题，是我和它的关系。我不再急着把它求解（当成一道有唯一答案、算出来就通关的题）；我开始学着让它就那么长着，像山里的树，不问它为什么长成这样。

我把这段路写下来，是因为我猜，像我这样的人不少：聪明，可靠，什么都想搞明白，却在某个突如其来的时刻，被生活问了一道根本没有标准答案的题，然后手足无措。如果你也正卡在自己那段"跑飞了、又回滚不了"的程序里，那么，请跟我从第一步走起。

第一章，我们先从那个崩掉的系统说起——从我一直以为最稳、其实最脆的那一个点。

第1章 · 崩溃报告：一个被优化了二十年的系统宕机了

那天下午三点十七分

我记得那个时间，是因为我一直有记时间的习惯。会议纪要要记时间，线上事故要记时间，连吵架我都会下意识看一眼时钟——好像只要打上时间戳，混乱就能变成一条可追溯的日志。

三点十七分，HR 把一份文件推到我面前，桌上那杯美式还冒着热气。她说了些话，我大部分没进脑子，只捕捉到几个词：架构调整、感谢贡献、N+1。窗外是陆家嘴，三栋亮闪闪的大楼像三个巨型主机箱杵在黄浦江边，我在其中一栋里坐了整整八年。玻璃幕墙反着六月的太阳，晃得我睁不开眼。

我四十一岁。从二十岁出头写第一行代码算起，我在这套叫“职业”的系统里跑了将近二十年。而它，在一个再普通不过的周三下午，宕机了。

奇怪的是，我没哭，也没怒。我做的第一件事，是打开手机备忘录，新建了一条，标题打上：故障复盘。手指是自己动的。二十年了，一出事就写复盘报告，这是刻进肌肉里的反射，跟膝跳一样，你拦不住。

像读一份线上事故报告一样读自己

做技术的人，遇到系统挂了，有一套固定的动作。先不慌，先定位：哪个模块崩的？是它自己坏的，还是被别人拖死的？影响面多大？有没有兜底？能不能回滚？我们管这个叫复盘，说白了就是——不急着修，先把事情想清楚是怎么发生的。

那天晚上，我回到浦东那间租了六年的公寓，泡面都没泡，就坐在飘窗上，认认真真地给自己写起了这份报告。

写着写着，一个词跳了出来，是我平时排查线上问题最怕见到的那个词：单点故障。

大白话

单点故障，说人话就是：一个系统里，有那么一个零件，它一旦坏了，整个系统就全瘫了，没有任何替补能顶上。稳当的系统都会留后手——一台服务器挂了，还有另一台一模一样的立刻接管，用户根本感觉不到。留这种"看起来多余的备份"，行话叫冗余。没有冗余的地方，就是那个要命的单点。

我盯着"单点故障"这四个字，后背有点发凉。因为我忽然看清了：**我自己，就是一个没有任何冗余的系统。**

我的收入，单点——只有一份工资。我的社交，单点——通讯录翻到底，除了同事就是前同事，能在周三晚上打过去说说话的人，一个都想不出来。我的价值感，单点——全押在"我是个好工程师"这一件事上。我的时间，过去八年几乎百分之百投给了这家公司，没有第二个入口，没有 B 计划，没有那台随时能顶上来的备用服务器。

我用一整套追求高可用的思维去搭系统，给公司的服务设计了三副本、异地容灾、自动切换，唯独把自己这台机器，跑成了全公司架构里最脆弱的单点。它一挂，没有任何东西接得住。

为什么我会把自己跑成这样

这就要说到第二个词了。它比单点故障更让我难受，因为单点是外部条件，而这个，是我亲手把自己训练成的样子。

这个词叫 过拟合。

大白话

过拟合是机器学习里的毛病。你拿一堆题去训练一个模型，训着训着，它把每道练习题的答案都背得滚瓜烂熟，考试分数高得吓人。可一旦换一批没见过的新题，它就傻了、全错。为什么？因为它没在学"规律"，它在死记这一批特定的题目。它对训练它的那个环境，贴合得太紧、太严丝合缝了，紧到离开那个环境就完全失灵。

我就是一个被这家公司、这个岗位过拟合了二十年的模型。

我太懂这里的一切了。我知道这套祖传代码里哪一行不能碰，知道哪个接口的返回值有个历史遗留的坑，知道半夜三点报警该找谁、哪个领导的邮件必须几点前回。这些本事，让我在这套环境里效率极高、如鱼得水，KPI 年年拿 A。

可这些本事，几乎全是针对"这一家公司"死记下来的答案。它们没有教会我任何可以迁移的、更普遍的东西。就像那个把练习题背烂了的模型——分数越高，越说明我把自己贴着这个岗位磨得越紧，紧到一旦这个岗位没了，我这个"高分模型"面对外面的世界，可能连一道新题都不会做。

公司越是稳定、待遇越是好，我就越是心安理得地往里钻，越是懒得留后手。所谓稳定，原来是麻醉剂。它让过拟合看起来像是精通，让没有冗余看起来像是忠诚。

这不是能靠加班回滚的 bug

凌晨两点，报告写了两千多字。写到最后，我习惯性地要给这次事故写"处理方案"——技术复盘的最后一栏永远是这个：根因是什么，怎么修，怎么防止再犯。

我在那一栏敲下了几个字，又删掉。再敲，再删。

因为我意识到，我下意识想写的方案，全是同一个套路：回滚。

大白话

回滚，是程序员的救命稻草。新版本上线出问题了？别慌，一键切回上一个好用的旧版本，几分钟就恢复正常，好像什么都没发生过。它的前提是：曾经有一个"正确的状态"，你只要退回去就行。

我这二十年，遇到任何危机，方案永远是回滚加打补丁：项目要黄了，我加班顶上去，回滚到"还行"的状态；身体亮红灯了，我吃点药扛过去，回滚到"还能跑"的状态；生活出现任何一点不对劲，我的第一反应都是——更努力一点，更自律一点，把它拉回到那个熟悉的、可控的旧版本里去。

我一直以为，人生里没有什么是一场高质量加班解决不了的。如果有，那就两场。

可这一次不一样。这一次没有"上一个好用的版本"可以退回去。不是我 KPI 没拿到，不是我技术不够硬——恰恰相反，正是我把自己优化得太好、贴合得太紧，才落到今天这一步。问

题出在整套系统的设计上，而不是某一次运行的失误上。这种事，你回滚不了，加班也加不回来。你退回到昨天，昨天的你依然是个没有冗余、严重过拟合的单点——只是那时候你还不知道而已。

那一刻我承认了一件让我很不舒服的事：这不是一个 bug。bug 是"本该正常，偶然出了岔子"。而我这个，是"一直这样跑，早晚要出这个岔子"。它不是异常，它是宿命，是这套架构必然的输出。

承认这一点，比被裁员本身还难受。被裁，我可以怪大环境、怪调整、怪运气。可承认自己是被自己亲手设计成这样的——这个复盘，写不出一个能让我睡着觉的"处理方案"。

天快亮的时候，我把那份报告最后一栏空着，关了手机。窗外的陆家嘴还没亮灯，江水黑沉沉地流，不快也不慢。我第一次发现，我居然不知道这条江往哪个方向流。在这住了六年，我竟从没问过。

我不知道下一步该干什么。这种"不知道"，对一个习惯了万事都有排期、有方案、有确定答案的人来说，简直像另一种宕机。但那天凌晨，我至少想明白了一件小事：我要修的，不是让这套旧系统重新跑起来。旧系统跑得越顺，我离下一次宕机就越近。

我得换台机器。或者说，我得先离开这个机房，去外面那个我过拟合了二十年、却几乎一无所知的真实世界里，走一走。

三天后，我退了房，把西装、笔记本电脑和那份没写完的复盘报告，一起锁进了储物间。然后我背上一个包，站在了上海的西边——那是我印象里，一条能一直往西、一直走向云南的方向。

第2章 · 出发点的经纬度：从家门口迈出的第一步没有进度条

裁员那天之后，我用了三个星期，做了一件我最擅长、也最下意识的事：我把"从上海走到大理"这件事，变成了一个项目。

准确地说，是一个 Excel 项目。我打开表格的那一刻，心里是踏实的——那种熟悉的踏实。二十年了，我处理任何失控的东西，第一反应都是把它拆成行和列。我在 A 列填省份，B 列填城市，C 列填当天的公里数，D 列填累计里程，E 列填预计到达的日期，F 列我甚至留给了"住宿备选"。表格拉到最下面，1800 多公里被我切成了 68 个格子，每个格子里躺着一个数字：26、28、25、30……那是我给自己定的每日公里 KPI。

我盯着那张表看了很久，看得心里发热。因为它太美了。它有起点有终点，有进度，有一条从上到下、从 0% 爬到 100% 的清晰路径。我甚至加了一列"完成度"，公式写好了，只等我每天回来填一个数字，右边就自动算出百分比。你懂那种感觉吗——一个被生活踹翻在地的人，忽然又握住了一根能测量的尺子。前一章我还在承认自己是个宕机的系统，这一章我已经迫不及待地想给自己重装一遍，按我熟悉的方式。

第一天，表格就撒谎了

出发那天是四月初的清晨，天还没大亮。我从松江的家门口出发，背着 14 公斤的包，脚下是 G320 国道辅路的水泥地。我给第一天定的是 28 公里，目标是走到青浦附近一个我早就在地图上标好的镇子。我甚至精确到了小时：按每小时 5 公里算，中间留两小时吃饭休息，晚上七点前一定到。

五公里以后，Excel 开始崩了。

先是脚。新买的登山鞋在城市水泥路上磨脚，第 8 公里右脚后跟起了个水泡，每一步都像踩在一颗图钉上。然后是路——地图上一条顺滑的蓝线，落到地上是断的：一段在修路，围挡把人逼到快车道边上，我贴着护栏走了一公里，大货车擦身而过，风把我推得晃。中午想找地方吃饭，导航指的那家小店已经关门了，招牌还挂着。我又饿又渴，在一个加油站的便利

店里啃了两个茶叶蛋，坐在马路牙子上，脱下鞋看那个白花花的水泡，第一次觉得那 28 这个数字，像是别人写给我的一句嘲讽。

下午更慢。上海郊区的春天，说下雨就下雨，没有任何预兆，云压下来，半小时就把我浇透。我躲在一个公交站台底下，看雨水在脚边汇成一条小河，往低处流。等雨停，天已经暗了。那天我最终走了 19 公里，在离目标还有 9 公里的地方，找了个连锁快捷酒店住下。躺在床上，我打开那张 Excel，手指悬在 C2 那个格子^{上方}，迟迟没有填。因为我知道，我只要填一个 19，后面 67 行的日期、累计、完成度，会像多米诺骨牌一样，全部错位。整张表，从第二行开始，全废了。

现实这条路，是没有进度条的

那天晚上我干了件蠢事：我花了一个多小时，试图"修复"这张表。把每日公里往下调，把日期往后推，重新算完成度.....改到一半我停住了。因为我意识到，我改的不是表格，我是在试图让现实重新变得可预测。而现实根本不吃这一套。

做软件的人有个词，叫 确定性系统。

大白话

说人话：就是同样的输入，永远给你同样的输出的那种东西。你写一段代码，1 加 1 就是 2，今天跑是 2，明天跑还是 2，跑一万次都是 2。它不会累，不会起水泡，不会忽然下雨，不会心情不好。整个计算机世界，几乎就是人类拼命造出来的一座巨大的、确定的宫殿——就为了让"可预测"这件事成真。

我在这座宫殿里住了二十年。我太习惯了：估个工期，写进甘特图，如期交付；定个指标，拆解到人，按周汇报。我以为整个世界都该长成这样，连徒步也该有个进度条——走了多少，还剩多少，几点几分到哪儿，清清楚楚。

可现实不是确定性系统。现实里全是 噪声。

噪声，是工程师对付信号时的老对头。你想测一个干净的数值，但每一次测量都被无数说不清、道不明的小扰动搅进来——温度、震动、别的电路的干扰。你算好的那个理想数字，从来不会原样出现，它总是裹着一层毛刺。水泡是噪声，修路是噪声，那场没预报的雨是噪声，关门的小店是噪声。它们每一个都不大，可它们加在一起，就足以让"28 公里"这个理想值，变成"19 公里"这个真实值。

更要命的是，我那张 Excel 犯了一个我在工作里骂过无数遍别人的错误：它假设 68 个格子之间互不影响，第一天不达标，跟第二天没关系。可现实里它们是串起来的——今天磨的水泡，会拖慢明天；今天没走完的 9 公里，会压到明天头上。误差不会自己消失，它会往后累积，像滚雪球。我做了一张假装"每天都能清零重来"的表，去面对一条"昨天会赖在今天身上"的路。

我坐在那间廉价酒店的床上，忽然有点想笑。我做了二十年的规划，规划的本质，是想把未来先算清楚，好让自己不慌。可这一路上真正的未来——明天的雨、后天的岔路、大后天遇见谁——我一个都算不出来。我手里那张精美的表格，与其说是地图，不如说是一张符咒，贴在门上，好让我出门时不那么怕。

把表格关掉，先走起来

那天我没再改表。我做了一件对当时的我来说很难的事：我把那个文件拖进了一个叫"以后再说"的文件夹，关掉了。我给自己留了一条，只留一条——**每天走，能走多少走多少，天黑之前找到一个能睡觉的地方。**

就这一条。没有公里数，没有累计里程，没有完成度百分比。我甚至把手机里那个一直在震动、一直在提醒我"今日目标未达成"的运动 App 也关了。它每晚弹给我看的那个红色的、没填满的圆环，我不想再看了。

我不想把这写成什么顿悟。它不是。关掉 Excel 的那一刻，我心里其实是空的，还有点发慌——一个习惯了看着进度条工作的人，忽然把进度条撤了，那不是自由，那是失重。我不知道明天能走到哪儿，不知道这么走要走多少天，不知道会不会走着走着就走不动了。这些"不知道"像一堆没关掉的后台进程，在我脑子里嗡嗡地响。

但我也隐约尝到一点别的东西。当我不再拿"今天该走 28 公里"这把尺子去量自己，那 19 公里，忽然就不是"欠了 9 公里"，而只是"走了 19 公里"。它本身是完整的。傍晚那场雨、加油站的茶叶蛋、护栏边呼啸的大货车、脱鞋时那个白花花的水泡——这些原本被我当成"误差"、当成"没完成"的东西，其实就是这一天本身，就是我真正走过的路。表格里没有它们的位置，可它们才是真的。

第二天早上，我没算今天要走多少。我系好鞋带，在那个水泡上多贴了一层创可贴，推门出去。上海郊区的雾还没散，前面的路只看得清几十米。我往那几十米里，走了进去。

第3章 · 太湖边的水，不服从任何调度算法

过了嘉兴，路就开始跟着水走了。

江南的水不像上海。上海的水是被管起来的——苏州河两岸是硬邦邦的驳岸，黄浦江被一道道防汛墙夹着，河水规规矩矩地在人给它划的槽里流。可一进太湖流域，水就散了。它到处都是。稻田里、村口的池塘里、桥洞下、一条你叫不出名字的小港汊里，全是水。走在圩埂上，脚一边是水，另一边还是水，人像走在两片镜子中间。

那天下午我沿着太湖东岸往南，目标是从吴江进浙江。地图上一看，湖岸线弯弯绕绕，像被谁揉皱又没抹平的一张纸。我第一反应是找近路。二十年职业病，我看见弯就想拉直，看见绕就想抄。手机地图上真有一条更“直”的县道，切过湖湾根部，能省下大概六公里。我毫不犹豫拐了进去。

我想给一条河做优化

那条县道走了一半就断了。前面在修桥，围挡拉着，一个戴草帽的工人隔着老远朝我摆手，说过不去，得退回去绕湖走。

我站在围挡前，那种熟悉的烦躁又上来了。这烦躁我太认得了——它是一个工程师看到局部最优被打破时的本能反应。

大白话

解释一下什么叫“局部最优”：你在做选择的时候，每一步都挑当下看起来最划算的那个走。眼前哪条路最短，就走哪条；眼前哪个方案最省事，就选哪个。这套打法有个名字，叫贪心算法——每一步都“贪”眼前那口最大的。它的好处是快、是简单，坏处是：你只顾着眼前这一步最优，很可能一头扎进一个死角，而那个死角，是你退不出来、又通不到真正终点的地方。我拐进那条“更直”的县道，就是典型的贪心：省六公里，眼前最优；结果撞上断桥，倒赔一下午。

我认命地往回退，重新贴着湖岸绕。绕就绕吧。

可就是这段被迫绕的路，让我看见了那件事。

水从不走直线，却总能到

傍晚的太湖边，风把水推成一道道细纹。我坐在一块界碑似的水泥墩上歇脚，看一条泄水的小渠往湖里排水。

那水的走法，把我这个"想拉直一切"的人看得有点发懵。

它不走直线。明明湖就在正前方几十米，它却先往左拐，绕过一丛芦苇，再折回来，遇到一小块高出来的土坎，它不硬顶，贴着坎脚滑过去，然后在一处低洼里打了个旋，聚了一小汪，等水位够了，才慢悠悠地漫过田埂缺口，接着往下一段走。整个过程磨磨蹭蹭，东拐西绕，没有一步是朝着湖"直着去"的。

但它每一滴都到了湖里。

我盯着看了很久。我意识到，水解的根本不是我以为的那道题。

我一路在解的题是：**怎样用最短的路径，最快到达终点**。这是我脑子里默认的目标函数——所谓目标函数，就是你心里那个"到底在追求让什么最大、让什么最小"的标尺，你所有的选择都在偷偷地为它打分。我的标尺，二十年来只有一个刻度：快，近，省时间。

可水的标尺不是"最短"，是"最省力"。它顺着地势，哪里低往哪里去，绝不为了"直"去硬爬一个坎、硬顶一堵墙。它绕开的每一处，都是它算过不划算硬碰的地方。它看起来在绕远，其实是在避开所有让它多费劲的对抗。**它走的不是几何上最短的线，是能量上最省的线。**

而这两条线，压根不是一条线。

最短，不等于最省力

这个区别，写代码的时候我其实早就懂。地图导航里那个"最短路径"，从来不是里程最短的那条——它是把红绿灯、路况、限速、爬坡全折算成"代价"以后，总代价最小的那条。有时候多绕两公里的高架，比直插市区那条近路快一倍。所有做导航的人都知道这件事。

可我从没把这件事，用在我自己身上。

我拐进那条断头县道，是因为我心里的代价函数里，只有"距离"这一项。坡不算力气，桥可能断不算风险，一路都是我没算过的东西。我把自己的人生也是这么导航的：哪个岗位晋升

快走哪个，哪件事回报高做哪件，永远挑"最短"，从不问"最省力"，更从不问——我硬顶过去的那些坎，到底耗掉了我多少不在标尺上的东西。

那天傍晚坐在湖边，我第一次很具体地怀疑：**会不会，"尽快到达"从一开始就是一个错的目标函数？**

不是说快不好。是我把"快"当成了唯一的刻度，于是我这台机器，一辈子都在为一个可能根本不该最大化的东西死命优化。就像一个程序，参数调得再精，如果目标函数本身设错了，你越努力，跑得越偏。你不是没在优化，你是在特别高效地奔向一个错的方向。

水没有这个毛病。水不预设"我必须走直线"，它只是老老实实感受每一处地势，顺着来。它的"慢"和"绕"，不是它笨，是它诚实——它承认地形本来就不是平的，然后不跟这个事实较劲。

我不敢说自己想通了什么。我只是那天没再去找近路。

后面进浙江，太湖水系那些密密麻麻的港汊、运河、湖荡，我不再跟它们的弯较劲了。它们弯，我就跟着弯。有一段沿着一条老运河走，明明地图上有更直的公路，我却宁可贴着河岸绕，看运河水面上偶尔漂过一条水泥船，船尾拖着长长的、慢慢散开的波纹。

那波纹也不走直线。它散开、扩大、遇到岸边又反弹回来，乱糟糟的，可它就是把船走过的痕迹，一点点铺满了整条河。

我走得比计划表慢了。可那天晚上住进浙北一个小镇，脱了鞋，脚居然没有前几天那么疼。

我坐在床沿愣了一会儿。第一次，我没为"今天少走了几公里"焦虑，而是低头看着自己那双终于没那么疼的脚，心里冒出一个我以前会嗤之以鼻的、软塌塌的念头——

也许，不那么疼，本身就是一种到达。

第4章 · 富春江的漫反射：无用的风景为什么让人安静

过了千岛湖再往西南，山就矮下去了，路开始贴着一条江走。我查地图才知道这是富春江——从桐庐往富阳那一段。上一章我还在太湖边跟水较劲，想弄明白它为什么绕着走反而快；到了富春江，我连较劲的力气都没了。前一天走了三十八公里，脚底两个水泡叠在一起，我索性在江边一块被人坐得发亮的青石上停下来，打算歇十分钟。

结果我在那块石头上坐了快三个钟头。

江雾这东西，什么也不产出

那天上午有雾。不是城里那种灰扑扑压在头顶的雾，是江面上慢慢涌出来的一层白，贴着水走，被对岸的山挡一挡，又散开。太阳出来一点，雾就退一点，退到江心，像有人在收一张网。船——真有木船，一条乌篷的、一条挂机器的——从雾里钻出来又钻进去。我就那么看着。看一朵雾怎么变形，看它被风撕开一个口子，看那个口子后面露出来的一小段黛青色的山脊。

看着看着，一股很熟悉的东西从胃里顶上来。不是饿。是那种做错事的感觉。

我脑子里有个声音，二十年了，它一直在后台跑，很少停：**你在干什么？这三个小时，你产出了什么？**

没有。我没走路，没拍出能发朋友圈的照片，没想通任何一个问题，甚至没好好休息——歇脚十分钟就够了，多出来的两个多小时纯属浪费。我看了半天雾，雾还是雾，我还是我，账面上什么都没变。那个声音很清楚地给我算了笔账：以我过去的时薪折算，这三个小时值多少钱，而我用它换了个寂寞。

我在互联网公司待久了，脑子被训练成一台随时在做核算的机器。我们管这个叫 可度量——凡是重要的事，都得能用一个数字盯住它：日活、留存、转化率、这个季度比上个季度涨了几个点。

说白了就是：一件事如果没法变成一个能填进表格的数字，公司就没法判断它好不好、该不该做。久了以后，连人也这么想自己——一天下来先问“我今天有没有产出”，问的其实是“我今天有没有一个数字可以拿出来证明我没白活”。

可度量本身没错。它是个好工具，甚至是个救过命的工具——没有它，一个几千人的公司会当场乱成一锅粥，没人知道劲往哪儿使。问题出在，我不知道什么时候，把这把尺子从工作里带回了家，带上了这条江，量到了一朵雾头上。

为什么偏偏是富春江

后来我查，这地方叫我看半天雾，不是没来由的。元朝有个画家叫黄公望，八十岁上下，就在这一带的富春江边住着，走走看看，断断续续画了三四年，画了一张《富春山居图》。三四年，画一张画。放今天任何一个 KPI 考核表里，这都是要被约谈的效率——三年只交付一件作品，还不能量产，不能复用，不能 A/B 测试。

但那张画后来被烧成两截，两截分别在两个博物馆里被人排队看了几百年。你说它“有用”吗？它没治过病，没修过桥，没让谁的日活涨一个点。可几百年里，无数人站在它面前，心里某个绷得死紧的东西，会松开一下。

我坐在那块石头上，第一次很具体地想：那“松开一下”，算不算一种产出？如果算，它填进哪张表？填不进去。它没有单位。

这就是那天真正硌到我的地方。我一直默认一件事——**凡是重要的，就一定可度量；反过来，不可度量的，多半不重要**。这个信条我信了二十年，信得理所当然，从来没翻过来看它的背面。

在工程里，有个说法叫 过度指标化——当你只盯着能测的那几个数字，你会不知不觉把整个系统扭成“专门去满足这几个数字”的样子，而那些没被测量、却真正撑着系统的东西，会在你看不见的地方悄悄烂掉。

打个比方：一家客服，你只考核"平均通话时长越短越好"，坐席们很快就学会草草挂断电话——数字漂亮了，可用户的问题一个没解决，口碑烂了。你测的那个数涨了，你没测的那个真东西塌了。你还蒙在鼓里，因为报表上一片绿。

我忽然意识到，我对自己干的就是这事。这些年我拼命优化那几个看得见的数字——薪水、职级、房贷还了几成、体检报告哪几项达标。它们全都在涨，报表一片绿。而那些没有单位、没进过任何一张表的东西——上一次单纯因为好看而看一样东西看到入神是什么时候、上一次跟人聊天不为着任何目的是什么时候——早就在我没盯着的角落里，烂穿了。

我没想通，但我不站起来了

我得诚实：坐在那块石头上，我并没有豁然开朗。罪恶感也没有一下子消失。它还在那儿，像个被调低了音量、但没关掉的后台进程，时不时提醒我一句"你在浪费时间"。

变的只有一件小事：以前这个声音一响，我会立刻听它的，赶紧站起来找点"有用"的事做，好把这个念头压下去。那天我没有。我听见它，然后……继续坐着看雾。我对它说，行，就算是浪费，我今天浪费得起。

雾散得差不多的时候，一个挑着担子的老头从后面上来，在我旁边也歇脚。他看看江，很随意地说了句："今朝雾大，落过雨会好看。"说完抹把汗，挑起担子走了。他没觉得看雾这件事需要一个理由，也没觉得"好看"需要换算成别的什么才成立。好看就是好看，是个够格的、可以让人停下来的理由。

我在城里活了那么多年，是从什么时候起，把"好看"从"值得停下来的理由"这张清单上，划掉的呢？

我没答案。我把水壶里最后一口温水喝了，重新系紧鞋带，站起来往富阳方向走。脚还是疼。那个算账的声音还在。但这一天，我第一次没把"这有什么用"当成唯一的、不容置疑的问题。我只是把它，暂时放到了一边——像放下一个用了太久、已经磨得发烫的工具。

第5章·徽州古道的沉没成本：石板路上那些走了一半的人

出了富春江，我一路往西北挪，进了皖南。地图上这一带的路名很好听：徽杭古道、箬岭古道、旌歙古道。真走上去才知道，"古道"两个字里藏着多少汗。石板一级一级往山里铺，被几百年的脚磨得发亮，边缘却又硌脚——那不是给游客修的观景步道，是明清两代徽州人做生意、赶考、逃荒踩出来的活路。

我背着包，膝盖已经开始隐隐地抗议了（后来我才知道这个抗议意味着什么，那是后话）。走一段就得停下来喘。停下来时，四下安静得能听见自己心跳，山谷里全是那种被雨水泡透的青苔味。

白墙黑瓦，和它们守着的空

翻过一道垭口，山坳里露出一个村子。远远看见那排**马头墙**——就是徽州民居屋顶那种一级一级往上翘的高墙，像马昂着头。当地人讲，那墙叫"封火墙"，房子挨得密，一家着火不至于烧掉一条巷，就砌这么高一道墙把火挡住。你看它审美意味十足，其实骨子里是个消防设计。徽州人做什么都这样，好看的东西底下压着一笔精算过的账。

徽商是这么算账的一群人。这地方"七山一水一分田，一分道路和庄园"，田少得养不活人，男孩十二三岁就被打发出门当学徒，"前世不修，生在徽州，十三四岁，往外一丢"。他们丢出去做什么？盐、茶、木、典当。尤其是盐——明清的盐是专卖，拿到盐引就等于拿到印钞机，扬州最阔的那批盐商，大半是徽州人。他们在外挣了钱，钱不留在扬州，一船一船运回这些山坳里的老家，盖祠堂、修牌坊、起大宅。

我要说的那座宅子，就在村尾。

那座盖了一半的房子

它比周围的房子都大，一看就是当年的手笔。门楼上的**砖雕**——就是在青砖上刻出人物花鸟的那种雕刻——雕了一半。左边那扇已经刻出了戏文里的场面，人的衣褶、马的鬃毛都清清

楚楚；右边还是一整块糙砖，凿子刚起了个头，几道浅痕，就停在那儿了。停了大概一百多年。

看宅子的是个本地老人，蹲在门槛上抽烟。我问他这房子怎么回事。他说，起这房的是个盐商，钱都投进去了，料备齐了，工匠请的是徽州最好的。盖到一半，两江总督奏请"改纲为票"，朝廷把盐法改了——原先那套靠世袭盐引垄断的老规矩，一纸令下就作废了，谁都能拿票贩盐。这家人的钱脉，一夜之间断了。

"那他为啥不停？"我问，"没钱了赶紧收手啊。"

老人磕了磕烟灰："他停不了呀。都盖到这份上了，前头砸进去的那些，他舍不得。又借钱，又变卖，硬撑着盖，想着盖完了这房子就是块牌面，能撑起门户。撑了七八年，人没了，房子还是这个样子。"

他说得平淡，我站在那半扇砖雕前面，后背却冒了一层汗。

我认识这个人

我太认识这个盐商了。我在他身上看见了自己。

我在上海那家公司的最后三年，守着一个项目。那项目立项的时候市场还在，做到一半，风向变了，整条产品线其实已经没有未来——但没人肯说。我不肯说。我心里门儿清那句话该怎么讲，我讲不出口。因为我已经在里面砸进去三年了。三年的加班、三年的周末、我推掉的别的机会、我因为它掉的头发。我一想到要承认"这三年白干了"，就本能地选择再干一年，再优化一版，再撑一撑。

工程师有个词，叫沉没成本。

大白话

沉没成本，就是你已经花出去、无论如何都收不回来的钱和时间。关键在"收不回来"这四个字——它已经是过去式了。一顿早就吃进肚子的饭钱，不管你接下来饿不饿、还吃不吃，那笔钱都不会回来。

而沉没成本谬误，是我们脑子里一个特别顽固的 bug：

明明该不该继续，只取决于“往后还值不值得”，我们却总是回头看“已经投了多少”。投得越多，越舍不得停，哪怕前面明摆着是个坑，也要往里再填，就为了让前面填的那些“不算白填”。

这个 bug 的荒唐之处，讲个最干净的例子就懂：你花两百块买了张演唱会的票，到了当天下暴雨，你又累又不想去。理性的算法只该问一句——“现在冒着暴雨去听这场，比窝在家里，哪个更爽？”票钱那两百块，去也没了，不去也没了，它根本不该出现在这道题里。可我们几乎都会想：“票都买了，不去多亏。”于是淋着雨去受一晚上罪。**你为了不浪费两百块，浪费了一个本可以更好的晚上。**

那个盐商，为了不浪费已经盖的半座房，赔进去了余生和全部身家。而我，为了不浪费那三年，差点又搭进第四年、第五年。

二十年

坐在那门槛边上，一个更冷的念头浮上来，把我按住了。

如果三年就让我这么舍不得——那二十年呢？

我今年四十出头，从毕业到被裁，整整二十年在写代码、在往上爬、在把自己优化成一个更值钱的螺丝。这二十年，就是我这辈子最大的一笔沉没成本。而这一路上，我心里一直有个声音在替它讨价还价：“都干了二十年了，现在转身走去云南，是不是太亏了？这二十年怎么办？”

坐在这座停工了一百多年的宅子跟前，我第一次把这个声音听清楚了——它就是那个盐商的声音，就是那个淋雨去听演唱会的声音。它问的永远是“已经投了多少”，而那，恰恰是最不该拿来做决定的东西。

这里有个反直觉到让人难受的结论：**正因为那二十年已经收不回来了，它才不该在我接下来往哪走这道题里，占任何一票。**它不是我的资产，它是账本上早就该划掉的一行。真正该问的，只有一句朴素得可怕的话——从今天、从这个山坳、从我这副开始报废的膝盖算起，往后的日子怎么过，才对得起还没花掉的那些时间？

道理我一讲就通，工程师嘛，逻辑我全懂。可懂,一点都不让人好受。

那半扇砖雕在夕阳里，右边那块糙砖上凿子起的头，几道浅痕，怎么看怎么像一个没写完就被 kill 掉的进程。我盯着它，前四章一路走来我都还算平静，甚至在富春江边上有点飘飘然的通透——这会儿，一股又酸又沉的东西，第一次直冲冲地、毫无预兆地，从胸口顶了上来。

是悔恨。为那三年，也为那二十年里，我明明有很多次能停、能转、能抬头看一眼路的时刻，我都因为"舍不得已经投进去的"，硬把头低下去，继续凿那块永远凿不完的砖。

老人不知什么时候进屋去了，留我一个人对着那座房。山风起来，马头墙的影子一点点爬过石板路。我没有开悟，没有释然，没有那种书里写的"想通了轻装上路"。我只是很想在那门槛上坐着哭一场，为一个我以为自己算得很清、其实算错了二十年的账。

天快黑了，我得赶在没光之前下山。站起来的时候，膝盖狠狠地扎了我一下。

第6章 · 第一次崩溃：膝盖废了，我引以为傲的自控力失灵了

过了玉山，进江西的第三天，我的右膝在一段下坡路上"咔"地响了一声。不是那种活动开了的脆响，是某个零件被顶到了极限、发出的求救信号。我当时没在意，甚至还有点得意——从徽州古道翻下来，我把节奏控制得很好，每天三十公里，误差不超过两公里。那份精确让我觉得，身体是我的，我说了算。

第二天早上，我从床上坐起来，右腿不肯伸直。

下不了楼的那个早晨

不是疼得龇牙咧嘴那种戏剧化的疼。是更羞辱的一种——我给腿下指令："伸直，站起来，走。"腿收到了，也想执行，可膝盖里那个地方就是不动，像一个卡死的电机，通电了、嗡嗡响，就是不转。我扶着床沿站起来，试着把重心压过去，膝盖内侧一阵尖锐的电流窜上来，我"嘶"地一声又坐回去。

我在广丰县城边上一家小旅馆，楼下就是早点摊，油条下锅的声音、豆浆机的轰鸣、老板娘喊"内堂坐"的江西口音，全都隔着一层窗户传上来。世界照常运转，只有我这台机器，趴窝了。

我这辈子最引以为傲的东西，是自控力。别人减肥失败，我三个月掉二十斤，靠的是每天雷打不动的记录和执行。别人写代码拖延，我能连着通宵，因为我把意志力当成一种可以调用的资源，需要就调。二十年里，我一直相信一件事：**只要我下了决心，身体和大脑就会照做。**决心是命令，执行是必然。中间不该有裂缝。

现在这条腿，第一次告诉我：命令和执行之间，有一道我从来没认真看过的裂缝。

执行器坏了，你的意志一点用都没有

我读书时学过一点控制论——研究一个系统怎么靠反馈来控制自己的学问，比如空调怎么根据室温自动开关。它把一个控制系统拆成几块：有负责"感知"的传感器，有负责"决策"的控制器，还有负责"动手"的执行器。执行器就是真正干活的那个部件——控制器再聪明，算出

再漂亮的指令，最后得靠执行器把动作做出来。空调的执行器是压缩机，机器人的执行器是马达，而对我来说，执行器就是这两条腿、这副膝盖。

大白话

说人话：你脑子里想"走"，跟你真能走，是两件事。中间隔着一个必须能动的身体。脑子是发号施令的那个，身体是真正跑腿的那个。发令的再牛，跑腿的罢工了，事情就是办不成。

过去二十年，我从来没意识到这道裂缝，是因为我的执行器一直很好用。我把意志力想象成一根直接连到结果的线：想瘦就瘦，想熬夜就熬夜。我以为那根线中间没有任何东西，决心=结果。可其实中间一直站着个执行器，只不过它太可靠了，可靠到我把它当成了透明的、不存在的。

直到它坏了，我才看见它一直都在。而且我才明白，**我这些年吹嘘的"自控力"，很大一部分根本不是控制力，是运气——是我碰巧有一副从没掉过链子的执行器。**一个从没生过大病的人夸自己养生有方，跟这没什么两样。

愤怒，冲着一条不听话的腿

接下来那几天，我经历了一种很陌生的愤怒。

它不指向别人，指向我自己的身体。我坐在旅馆房间里，盯着那条打了热毛巾、抹了红花油的腿，心里翻来覆去地想：你是我的一部分，你凭什么不听我的？我养了你四十几年，管你吃管你练，现在关键时刻你给我掉链子？

这种愤怒荒唐得可笑——你没法跟一个卡死的电机讲道理，也没法用意志力把撕裂的软组织骂回原位。但我控制不住地这么想，因为一个把"我能控制一切"当作身份根基的人，最崩溃的时刻，就是发现有一部分"我"根本不服从"我"。那不是外部的失败，那是内部的分裂。上海裁我的时候，我还能把公司当成故障源，当成外面那个坏掉的系统。可这条腿是我的，无处可推。

我试过硬来。第五天早上，我觉得好点了，逞强背上包往外走，想着走慢点总行吧。出县城不到四公里，膝盖直接锁死，我半跪在国道边的排水沟旁边，冷汗顺着背往下淌，动一下都像有人拿螺丝刀往关节缝里捅。一辆拉沙子的货车从旁边呼啸过去，扬起的灰盖了我一脸。

我就那么跪在江西的国道边上，四十几岁一个大男人，第一次生出一个特别具体、特别没出息的念头：我是不是走不到云南了。

那一刻没有任何领悟。我想说实话——低谷里是没有领悟的，领悟都是后来在温暖安全的地方补上去的。当时只有灰、只有疼、只有一种彻底的失重感：我用来定义自己的那套东西，那套"我能靠意志搞定一切"的操作系统，正在我眼前蓝屏，而我连重启键在哪都不知道。

一个搭我一程的司机

最后是一个开面包车的中年司机把我捎回县城的。他往温州送一批塑料件，路过看见我跪在沟边，停了车。他不多话，帮我把包扔上车，看了眼我的腿，只说了一句江西味很重的普通话："你这个是走伤了，得歇，硬撑要落病根的。"

车里放着他自己录的家乡戏，咿咿呀呀的，我一句听不懂。他一路没再问我为什么一个人背着包走国道，好像这世上一个中年男人跪在沟边是件再正常不过的事。到县城他把我放在一家诊所门口，摆摆手就走了，连名字都没留。

我坐在诊所长椅上等号，看着那条不听话的腿，忽然特别累。不是走累的累，是另一种——是一个二十年来始终紧绷、始终确信自己握着方向盘的人，第一次不得不承认：**方向盘下面，连着的那台机器，从来不完全归我管。**

医生说，韧带劳损加半月板轻微磨损，至少静养两周，别提翻山。他写单子的时候头也不抬地补了一句："你们这些人啊，把身体当铁打的。"

我没接话。窗外的广丰下起了阴雨，江西的雨又细又密，能下一整天，不急不缓，一点都不管我的进度表。我第一次没去算它会耽误我几公里。我算不动了。那台我最信任的执行器坏在这儿，而我，只能等它——按它的节奏，不是我的。

第7章 · 婺源的老木匠：不留图纸，凭手感也能盖对一栋房

膝盖废了以后，我在婺源停了下来。

不是自愿的。江西的那段山路把我打趴了，右膝像有人往关节缝里塞了碎玻璃，每下一步都咯吱作响。走不动，就得停。婺源是我随手在地图上戳中的一个点——理由很实在：有村子，能借宿，海拔不高，从县城到我落脚的那个叫理坑的村子，客车能开进去大半。我当时对婺源的全部认知，仅限于“油菜花”三个字，还是别人朋友圈里的。等真到了地方才发现，八月没有花，只有黑瓦白墙的老房子，泡在梅雨后半干不湿的空气里，墙皮一块块剥落，露出底下青灰色的砖。

借宿的是一栋清代的老宅，主人姓余，把偏屋的一间租给过路的人。我拖着腿住下，本打算躺着养伤，结果第二天一早就被院子里的动静吵醒——余家请了个木匠，来修厢房那根被白蚁蛀空的金柱（撑起整个屋架的主承重立柱，房子塌不塌就看它）。

他不画图

木匠姓吴，快七十了，手指关节粗得像老树根。我一开始是闲得慌，搬个小凳坐在廊下看他干活，看着看着就看住了。

让我这个软件工程师坐立不安的，是他从头到尾没有图纸。

我干了二十年活，第一件事永远是先有规格说明。要修一根柱子，我脑子里立刻蹦出一堆问题：原来的尺寸是多少？替换件的规格文档在哪？承重参数是多少？公差范围？我甚至下意识想问他“有没有原始设计图”。但老吴什么都没有。他只是绕着那根旧柱子走了两圈，用手掌贴上去，从上到下摸过来，敲了敲，听声音，然后从鼻子里哼了一声，就转身去挑木料了。

他挑木料也不用尺子。一堆杉木堆在院墙根，他一根根拎起来，掂，看年轮的疏密，用指甲掐一下断面，甚至凑近闻。挑中一根，扛到马凳上，抄起斧子就开始砍。木屑一片片飞，他连墨线都只弹了寥寥几道，剩下全凭眼睛和手。

最让我震住的是榫卯。徽派老房子的屋架是抬梁式（柱子上架大梁，梁上再叠短柱架小梁，一层层往上收，像叠罗汉一样把屋顶顶起来）结构，柱和梁的连接处，全靠木头自己咬住木头，一根钉子都不用。老吴要在新柱头上凿一个卯眼，让梁上的榫头插进去。那个卯眼的深浅、宽窄、还有一点让榫头越受力咬得越紧的斜度，他全在心里。凿子下去，一锲一锲，中途停下来用手指伸进去探探，眯眼看看，再接着凿。

我忍不住问他：师傅，这个尺寸你怎么定的，有没有个标准？

他头也没抬："标准在手上。"

后来榫头插进卯眼，严丝合缝，用木槌敲进去，"噤"一声闷响，整根梁纹丝不动。他也没检验，没复核，拍拍手就算完了。

写不进文档的那部分

那天晚上我躺在床上，膝盖隐隐地疼，脑子却异常清醒，绕着白天那句"标准在手上"转不过弯。

我这半辈子的信仰，是一切能力都该**显式化**。这在我们这行有个说法叫显式知识（能写成文字、公式、流程图，能存进文档、能交接给别人的知识）。我做了二十年，做的就是这个：把一个人脑子里的判断拆成规则，写成代码和文档，让它可复制、可传承、可审计。一个功能，如果只有某个老员工"凭感觉"能搞定、写不出文档，我们会管这叫"技术风险"，是要专门开会想办法消除的。因为凭感觉的东西，不可靠，说不清，那个人一走就没了。

可老吴身上恰恰全是这种"不可靠"的东西。

它有个正经名字，叫隐性知识（tacit knowledge，会做、做得对，但说不清怎么做的本事——你说不出所以然，可你的手知道）。

大白话

说人话：就是那种"我也讲不清，反正这么弄就对了"的能耐。你会骑自行车，但你没法写一份《骑自行车操作手册》交给一个从没骑过的人，让他照着念一遍就会。平衡这件事没法写进文档，只能靠身体自己摔出来。老吴挑木料、定榫卯尺寸，就是这一类——它真实存在，真的管用，但它活在他的手上、眼睛里、几十年攒下的肌肉记忆里，倒不进任何一份文档。

我过去是打心底看不上这种知识的。不是瞧不起手艺人，是我总觉得，凡是说不清的，就是还没想清楚；凡是写不成流程的，就是这个人自己也没真懂，只是运气好蒙对了。在我的世界里，"对"是需要证明的——你得有测试用例，有度量指标，有可复现的步骤，别人照着走一遍能得到同样结果，这才叫"对"。一个连自己都解释不了为什么对的判断，凭什么算数？

可那根柱子就立在那儿。梁架上去了，严丝合缝，稳稳当当。老吴证明不了它对，他甚至懒得证明。可它就是对的——这栋房子里好几根梁，是他四十年前搭的，四十年了，一次没松过。

有些对，只能被做出来

这件事像根刺，扎的正是我最疼的地方。

前一阵在江西山道上，我一遍遍地恨自己的膝盖不听指挥——我下了指令，身体不执行。那时我还抱着老念头：只要我把训练计划做得足够精细、把每天的负荷量化到位，身体就该像一个可控系统一样服从。现在坐在婺源的廊下我才慢慢咂摸出来，我这套"万物皆可显式化、皆可控制"的信仰，本身可能就是我这些年最深的一个bug。

我用了二十年时间，把自己活成了一份文档。任何决定，我都要能说出理由；任何选择，我都要能算出收益。凡是说不清、算不明白的冲动，我一律当成噪声压下去。走这一趟路，图的什么？我到现在也说不清一个能写进PPT的理由。按我过去的标准，一件说不清目的的事，就是不该做的事。

可老吴让我第一次动摇了。他一辈子没写过一份文档，没上过一次价值，甚至说不清自己为什么这么凿而不是那么凿。但他盖的房子立了几十年不倒。他的"对"不在嘴上，不在纸上，只在他做出来的东西里。你没法用他说的话去验证他，你只能看他做出来的房子——房子还站着，这就是全部的证明。

我不敢说我"明白"了什么，那太廉价。膝盖还在疼，前路还是没有进度条，我依旧是个说不清自己在干嘛的中年失业者。但那几天蹲在廊下看老吴干活，我心里有块一直绷着的东西，松了一点点。

我第一次不那么急着给自己一个说得出口的理由了。

有些对，本来就没法先证明，再去做。它只能反过来——你先做出来，它对不对，时间会替你敲那一槌。"噔"的一声，梁纹丝不动，你才知道，成了。

第8章 · 罗霄山里迷路：GPS 没信号的那一夜

婺源那位老木匠，最后送我到村口。他没说什么祝福的话，只是把一个用油纸包着的糯米糍塞进我背包侧袋，说山路上顶饿。我谢了他，往湖南方向走。膝盖养了小半个月，已经能撑，只是下坡还得侧着身子、像个不太信任自己的人那样，一步一探。

从婺源往西，是罗霄山脉的北段。这片山不高，最高的峰也就一千五百米上下，但它长得密、长得皱，一道岭套一道岭，像被人反复揉过又摊开的纸。我要翻过它，从江西进湖南。地图上看，那是一条不粗不细的县道加一段机耕路，再接一小截据说能走人的老山道。我把它规划得很干净：早上八点出发，估算十一小时，天黑前一定能到山那头的镇上。

我以为我带足了确定性

我这个人，出门是从不慌的。手机里两个离线地图 App，互为备份；充电宝两万毫安，能给手机充四五次；轨迹记录一路开着，走到哪儿都有一根蓝线跟在屁股后头。这些年做工程，我信奉一件事：冗余——就是关键的东西别只留一份，多备几套，一套坏了还有一套顶上。桥断了有备用桥，主库挂了有从库。我把这套东西原样搬到了徒步上，觉得自己滴水不漏。

问题是，我备份的全是同一类东西。两个地图 App、一个 GPS、一根轨迹线——它们看着是四样，其实是一样：**都得靠卫星和信号活着**。这就好比给服务器配了三块电源，插头却都插在同一个插座上。你以为你有冗余，其实你只有一个共同的死穴。工程上这叫共因失效——不同的备份因为同一个根子上的原因，一起完蛋。我当时完全没想到这一层。

上午的路好走。机耕路是黄土的，被拖拉机压出两道深辙，中间拱起一条草脊。太阳很好，山里的空气是甜的，有一种湿木头和腐叶混在一起的味道。我甚至有点得意，觉得膝盖也争气。到了正午，机耕路到头，接上那截老山道，路一下子瘦成了一尺宽的土埂，两边的箬竹和芒草齐胸高，叶子刮在手臂上，火辣辣地疼。

我掏手机确认方向。没信号。

那根蓝线，停了

一开始我不当回事。山坳里没信号太正常，离线地图不吃信号，我心想。可我低头一看，两个离线地图 App 都在原地打转——蓝色的小箭头像喝醉了，一会儿指东，一会儿指西，定位圈胀成一个几百米的大灰饼，把我整个人罩在里头，含糊地告诉我：你大概在这一片吧。

我这才想起来，离线地图只是地图离线，**定位这件事本身，还是要靠 GPS 卫星信号的**。而我正站在两山之间的深坳里，头顶只剩窄窄一条天，卫星被山脊挡掉了大半。这就是那个共同的插座：地图、导航、轨迹，我引以为傲的所有"备份"，此刻一起变成了瞎子。它们不是坏了，是被同一件事——头顶没有足够的天空——同时按了停。

大白话

说白了：我准备了一堆看似不同的保险，可它们全指望同一个东西（卫星信号）。这个东西一没，我的保险全部同时失效，一个能顶上的都没有。我不是没有备份，我是根本没懂什么叫备份。

接下来两个小时，我做了一件蠢事：沿着模糊的记忆和那个大灰饼，往我"觉得对"的方向走。走着走着，山道分了叉，一条明显是人走的，一条像是野猪拱的。我选了看起来大的那条，走了四十分钟，路越来越细，最后钻进一片密林，没了。我回头，才发现连来时的路都认不出来了——芒草被我踩过一遍，可山里到处是被什么东西踩过的草。

天开始暗。山里的黑来得比平地快，太阳一沉到岭后，光"唰"地就抽走了，像有人拔了总闸。气温掉得厉害，我出的汗贴在背上，变成一层冰。我坐在一块石头上，第一次感到那种很纯粹的、动物性的怕：我不知道我在哪，不知道往哪走，不知道这山里有没有人。手机举过头顶转了一圈，一格信号都没有。

一个背竹篓的人

救我的是一个下山的山民。他背着个大竹篓，篓里是刚挖的什么根茎，深一脚浅一脚地从我上方的坡上晃下来，看见我，先是一愣——大概没料到天快黑了这地方还杵着个背包客。

我几乎是扑过去的。我把手机举给他看，语无伦次地说我要去山那头的镇上，导航没了，迷路了。他凑过来看了一眼那块发光的玻璃，摇摇头，显然那东西对他毫无意义。然后他做了

一件让我至今记得的事：他没看手机，他抬头看了看天，又蹲下来，用手指抹了一下路边一棵树的树干。

"你摸，"他说，"这面滑、青苔厚的，是北。太阳晒不到的那面，苔子长得旺。"他又指给我看溪水的流向，"水往低处走，跟着水出去，早晚到人住的地方，人都是傍水住的。"最后他指了指远处一道被砍出豁口的山脊线，"看那个垭口没？对着它下，翻过去就是湖南地界，有条老盐道，石板的，认得出。"

他讲的全是我在城里活了四十年从没用过、也从没想过要用的知识。青苔的朝向、水的走向、山脊的豁口——这是一套完全不依赖卫星、不依赖电、不依赖任何我信奉的"系统"的导航法。它土，它慢，它没有精确到米的坐标，但它有一个我的高科技全套装备此刻都不具备的优点：**它现在能用。**

我忽然意识到我这些年的一个盲区。我太习惯那种确定性系统了——你输入一个地址，它吐给你一条精确到转弯的路线，误差以米计，附带预计到达时间。这种系统的好处是省心，你不用思考，跟着走就行。但它的代价，是把"辨向"这件事整个外包了出去。它工作时，你比谁都利落；它一罢工，你连最基本的、一个山民随手就用的本事都没有。**越是被精确伺候惯了的人，越经不起精确的缺席。**

不知道下一步，居然没死

那晚我没能翻过垭口。天黑透了，山民劝我别硬走，跟他回半山的窝棚将就一宿。窝棚四面漏风，他烧了一小堆火，煮了点红薯，我把婺源老木匠塞的那包糯米糍拿出来分他一半。火光把两张脸照得忽明忽暗，我们语言不太通，大部分时间就那么坐着，听山里各种说不清的声音。

奇怪的是，那一坐，我心里那根一直绷着的弦，慢慢松了。

你要知道，我这辈子做事，前提永远是"我知道下一步"。写代码，我知道下一行；做项目，我知道下个里程碑；连徒步，我都要把每天走到哪儿、住哪儿排进 Excel。**"不知道下一步"这件事，在我过去的操作系统里，等价于"出故障了"**——是要立刻报警、立刻修复的红色状态。可这一夜，我实实在在地处在"不知道下一步"里：不知道明早那垭口好不好找，不知道这窝棚安不安全，不知道膝盖撑不撑得住。什么都不知道。

然后天亮了。我还活着。红薯是甜的，火是暖的，山民鼾声打得很响。

这是全程走到这里，我第一次尝到一件我说不太清、但身体记住了的事：**"不知道下一步"和"出了故障"，原来是两码事。**前者是我给自己安的报警器太灵敏了，一点不确定就拉响红灯，把我吓得半死。可不确定本身，并不必然通向坏结果。我在完全失控、完全没有导航、完全不知道明天在哪的状态里，睡了一觉，醒来，好好的。

我没有因此就"想通"了什么。第二天找垭口，我还是紧张，还是走错了一小段，还是狼狈。悔恨、迷惘那些东西一样没少。但有一颗很小的石子落进了心里：我那套"必须时刻掌控、必须知道下一步"的执念，也许并不是保护我的，它更像是——把一个本来能过去的夜晚，硬生生变成了灾难的那个东西。

下山时，我把手机调成了飞行模式，一路没再看导航。我摸着树上的青苔，跟着溪水往下走。走得很慢，但每一步，都是我自己走的。

第9章 · 湘江边的悔恨清单：那些我以为优化掉的，其实是丢掉的

长沙的傍晚，橘子洲头人挤人。我逆着人流往北走，走到湘江边一段没什么灯的堤岸，坐下来。江水是那种被城市灯光染过的深褐色，表面浮着一层碎金似的反光，底下是看不见的深。上游漂来的塑料瓶偶尔撞在护栏的水泥基座上，闷闷地"咚"一声，又被水推走。

我从背包最里层摸出一个巴掌大的笔记本——出发前一个老同事塞给我的，说"路上记点东西"，我一直没舍得用。这天晚上我把它翻开，摸黑写了大半页。写的不是风景，是一份清单。

那份清单

清单的抬头，我给它起了个很工程师的名字：**为了"效率"我砍掉的东西。**

我这些年是真信效率的。信到什么程度呢？我把生活当成一个待优化的系统来跑。每一件事进来，我先算它的投入产出比，产出低的，砍。砍得又快又狠，还挺得意，觉得自己活得比别人清爽。清单上一条条往下列，我才发现被我砍掉的都是什么：

- 大学最好的哥们，毕业后各自忙，他每次约我吃饭我都说"这阵子项目上线，等忙完"。忙完是哪天？没有那天。上一次联系是三年前他发来一条孩子满月的消息，我回了个蛋糕表情，然后就没有然后了。
- 我爸。他不太会用微信，只会打电话，而且总在我开会、我写代码、我"正忙"的时候打来。我训练他：有事发消息，别打电话，打电话我多半接不了。我训练得很成功。成功到后来他真的不打了。
- 一段感情。她说我像个"永远在后台运行的进程"，人在，但没有前台窗口。我当时觉得这话挺妙，还想拿去发朋友圈。

写到第三条，笔停住了。江风一阵一阵，把本子的纸角掀起来又放下。

局部最优这个陷阱，我太熟了

我做过太多次这样的取舍，熟到形成肌肉记忆。在代码里，这叫做一种很常见的贪心策略

局部最优：每一步都只挑当下看起来最划算的那个选择，指望这样一路走下去，总账也是最划算的。

大白话

说人话：就是每一步都捡眼前最大的那块饼，从不抬头看远处。问题在于，眼前最大的饼，未必在通往“整块最大”的那条路上。你可能一路捡着中等大小的饼，最后走进一条死胡同，而旁边那条你嫌起步小的路，尽头堆着一座饼山。

我这些年就是个贪心的算法。每一步——每一次“要不要接这个电话”、“要不要赴这顿饭”、“要不要在她需要的时候关掉电脑”——我都算得清清楚楚：接电话耽误二十分钟，赴饭耽误一个晚上，陪她耽误一个周末。产出呢？看不见。于是我每一步都选了“不”。每一个“不”，单独看都对，都省下了实打实的时间，我拿这些时间去升职、去交付、去把简历写得更漂亮。

可是把所有的“不”加起来，我优化到的是一个什么样的全局？一个三十七岁、失业、独自坐在陌生城市江边、通讯录里找不出三个能半夜打过去的号码的人。

局部每一步都在爬升，全局却掉进了坑里。这不是我算错了哪一步。可怕的地方正在这儿——每一步的账，我都算对了。

账为什么当时算不出来

坐在江边我一直想不通一件事：我又不是傻子，如果这些取舍真的亏，我当时怎么会一次次都选亏的那边？

后来我想明白了，是因为账单来得太晚。工程上有个词叫——

反馈延迟：你做一个动作，它的后果不是马上回来，而是隔了很久才显现。

说人话：好比开一辆方向盘要过十秒才生效的车。你打一把方向，车不动，你以为没事，再打一把，还不动，你放心了——结果十秒后，之前那几把全生效了，车直接冲出去。反馈越慢，人越容易在当时觉得"没事啊，一切正常"，然后一路作到无法收拾。

我拒接我爸电话的那天，天没塌。我放她一个人过周末的那天，也没塌。每一次"砍掉"，即时的代价是零——世界一点惩罚都没给我，我当然以为自己赚了。**可这些代价不是不来，是排着队，隔了很多年，一次性来结账。**

朋友的疏远，不是某一次拒绝造成的，是几十次"等忙完"累积到某个临界点，悄没声地就断了，断的那天你甚至不知道是哪天。我爸那边的账，我怕是这辈子都还不清了——你没法把一个已经学会"不打扰儿子"的老人，重新教回那个会随手给你打电话的爸爸。有些系统的状态，一旦改了，就回不去了。

这就是反馈延迟最阴的地方：它让你在犯错的当下毫无痛感，等你痛的时候，早已过了能改的窗口。我不是没算账，我是被"当时看不见代价"这件事骗了整整十年。一个诚实的系统会即时报错，而人生这套系统的报错，延迟长达数年，还不给堆栈信息。

我没有在江边原谅自己

我知道这种时候，一篇像样的文章该往哪儿拐了——该写我如何"放下"，如何"与过去和解"，如何"重新出发"。江水该在此刻显得温柔，灯火该显得慈悲。

但那天晚上没有。江还是那条脏兮兮的江，风还是凉，我合上本子的时候，心里那块地方是空的、坠的，像误删了一个没有备份的目录，你盯着那个"已删除"的提示看半天，它也不会自己长回来。

我给我爸打了个电话。响了很久他才接，声音是那种被吵醒的迟钝："这么晚了，出啥事了？"我说没事，就是走到长沙了，江边挺凉快。他"哦"了一声，问我钱够不够，让我别省着，然后说他明天还早起，就先挂了。整通电话不到一分钟。

你看，连这个我都想错了。我以为深夜一个电话能补点什么，能让我心里好受点。它没有。它只是让我更清楚地看见：欠下的那些，不是打一个电话就能对冲的。他没有责怪我，可正是他的不责怪，让我坐在那里，久久没能起身。

我没有把这一页撕掉。我把它留在本子里，让它继续坠着。**有些账你还不上，但至少可以从今往后，别再假装它不存在。**这不是救赎，够不上。这只是一个记了很久错账的人，第一次决定把账本摊开，看清楚自己到底欠了谁。

那天夜里我睡在江边一家很便宜的旅馆，窗外整宿都有货车过桥的震动。我没怎么睡着，也没再想通什么。第二天要继续往西，进湘西的山了。我只知道，这份清单我会一直带着走——不是为了惩罚自己，是为了往后每砍掉一样东西之前，能想起来问一句：这一刀省下的，和它多年后要来收的，到底哪个更贵。

第10章·湘西的火塘边：陌生人凭什么无缘无故对你好

离开湘江,往西进了沅江流域,地势一点点抬起来,汽车不管用了的地方越来越多。我是在花垣往德夯方向的一条乡道上走岔的——本来跟着导航,导航把我领到一处塌了半边的机耕道就没了下文,蓝点在原地打转,像我在上海时那些"服务暂时不可用"的报错页。天快黑,山谷里起雾,我沿着一条溪往上摸,想着总能摸到有人烟的地方。

湘西这一带是苗寨和土家寨子交错的,寨子多半贴着山坡,吊脚楼一半架在坡上一半悬空,底下堆柴、关猪。我摸到的这个寨子不大,二十来户,青石板路湿得发亮。天已经黑透了,我站在寨口,身上是四十天没好好洗过的味道,背包带子把肩膀勒出两道红痕。一个背着背篓的老人从我身边过,停下,用我听不太懂的话问了句什么,又改成半生不熟的普通话:"你,吃饭没得?"

拦门酒

我说没有。他没多问,招手让我跟着走。走到一户吊脚楼前,堂屋亮着灯,他冲里头喊了几声。出来一个中年男人,姓龙,后来我才知道苗族大姓里龙、石、麻很多。龙大哥看了我一眼,没有一点城里人对陌生人那种上下打量的戒备,只说了句"进来烤火",就把我让进了堂屋。

我以为进门是要喝拦门酒的——就是苗寨里客人进寨、进门,主人在门口拦一道,用牛角杯或碗盛米酒敬你,你得喝了才让进。那是待正经客人的规矩。龙大哥家没那么隆重,只是把一碗温过的米酒塞我手里。但我当时脑子里转的不是这碗酒的甜,而是:**这要多少钱?我该给多少?**

这个念头来得又快又本能,快到我自己都有点难堪。一个陌生人给你饭吃、给你酒喝、还要留你过夜,我的第一反应不是暖,是算账:他图什么?这顿饭值多少?我住一晚该塞多少钱他才不觉得亏、我也不觉得欠?

我脑子里那台记账机

我在上海写了十几年代码,也在饭局和职场里被训练了十几年一种东西——我后来给它起了个名字,叫零和博弈的思维定式。零和,英文 zero-sum,原是博弈论里的说法:一局游戏里所有人

的得失加起来正好是零,你多拿一块,必然是从别人碗里挖走的一块,盘子就那么大,没有凭空多出来的。

大白话

说人话:我脑子里默认装了一台记账机,把每段关系都当成一笔交易。你对我好,后面一定跟着一个价码;没有白来的好处,天下没有免费的午餐;谁要是无缘无故对我好,我就得警惕——他要么图我什么,要么在给我挖坑。因为在我熟悉的那个世界里,资源是有限的、零和的,你的善意一定是从某个账户里划出去的,总得有人来结这笔账。

问题是,零和这个模型有个前提:总量固定。一块蛋糕切来切去,你多一刀我少一口。可生活里大量的事根本不是切蛋糕。龙大哥多添一副碗筷,腊肉是自家熏的,火塘的火本来就烧着,我这一晚睡的是本来空着的偏房——他的"总量"几乎没少什么。可我那台记账机不管这些,它只会一种运算:有进就有出,善意必有对价。它把一件根本不是零和的事,硬套进了零和的公式里,然后算出一个让我浑身不自在的答案:我欠着,我得还,还不清就别接受。

火塘

那晚的火塘我记得很清楚。火塘是湘西这边老房子的心脏——堂屋地上挖一个方坑,四周垒石,常年不灭地烧着柴火,上头吊一口黑得发亮的鼎罐煮东西,一家人围着它吃饭、烤火、说话、待客,火塘从不熄,据说熄了不吉利。我们就围着火塘坐,火苗舔着鼎罐底,腊肉是从房梁上取下来的,黑黢黢一块,切开里头透红,肥的部分烤得半透明,咸香混着松烟味。龙大嫂不停往我碗里夹,龙大哥给我倒酒,几个娃在旁边偷看这个脏兮兮的外乡人。

我找了个空当,把手伸进兜里,想掏钱。我说,大哥,住一晚吃一顿,我给你算——

话没说完,龙大哥的脸就沉了一下。不是生气,是那种被冒犯了、又不好发作的别扭。他把我的手按回去,说了句我到现在都忘不掉的话:"你走这么远的路,到我屋头,是缘分。给么子钱。"然后他补了一句,像是怕我不懂:"你下回碰到走路的人,你也管他一顿饭,就行了。"

他不是在跟我做交易

我当时没接上话,只是端着那碗酒,手有点抖。不是被感动到抖,是我那台运转了十几年的记账机,第一次卡壳了——它算不出这一题。因为龙大哥要的根本不是我这笔账的对价。他把这份

好意扔出去,收款人压根不是他自己,是"下回那个走路的人"。这在我的零和公式里是无解的:钱从我这出,却不进他的账,进了一个我永远不会认识、他也永远不会认识的第三方的账。

这不是交易。交易是闭环的、即时的、点对点的——一手交钱一手交货,两清,谁也不欠谁。而这是敞开的:他给出去,不指望从我这收回来,只默认这份善意会在某个地方、以某种形式、继续往下传。整个寨子、整条古道上过往的行人,共用着这么一套东西。它不结账,因为它压根不是拿来结账的。

我在上海时对"善意"是有一套解释的:要么是社交投资,先给你好处,将来好开口;要么是情绪价值,让自己显得大方;总之背后有个 ROI,有回报率,划算不划算。这套解释在职场里从没失灵过。可它在龙大哥这碗腊肉汤面前,彻底失灵了。**不是我算得不够精,是这道题根本不该用算的。**

戒备松了半寸

那晚我没能把钱塞出去。我睡在偏房,盖着一床晒过太阳、有股稻草味的旧棉被,楼下火塘的光从木板缝里漏进来一条一条。我躺着,想的还是账,但角度已经不一样了——我在想,我这些年到底把多少本来不用算的东西,都拿去算了。第九章在湘江边我列过一张清单,那些为了效率砍掉的人和事;现在我隐约觉得,砍它们的那把刀,和此刻想给龙大哥塞钱的这只手,是同一个东西。都是那台记账机。它让我在职场里活得很稳,也让我把每一份不带价码的好意,第一时间当成了要提防的东西。

我没有一下子就想通、就放下。第二天走的时候,我趁龙大嫂不注意,还是往火塘边的米缸底下压了点钱——你看,那台机器没那么容易关掉。走出寨子好远,回头还能看见吊脚楼顶那一缕炊烟。我心里不是敞亮,是别扭,是一种"我知道自己刚才那样不对、可我还是那样做了"的别扭。

但有个东西确实松了半寸。往后的路上,再有人递给我一碗水、指给我一条道,我脑子里那句"他图什么"还是会冒出来,只是不再冒得那么快、那么理直气壮了。我开始能容忍一件事悬在那里不结账,能接受自己接了别人的好、却一时半会儿还不上、甚至永远还不到他本人头上。

龙大哥那句"你下回管别人一顿饭就行了",我一直记着。它不是鸡汤,它是一条很朴素的规则:善意不必等价交换,它只需要往下传。这条规则在这些山里跑了不知道多少代,把一个又一个

像我这样天黑摸进寨子的外乡人,接住了。而我用了半辈子,才第一次没把它当成一个需要提防的 bug。

第11章 · 梵净山的云：算不准的天气，和放弃预测的自由

从黔东南边上进贵州，路名越来越拗口，铜仁、江口、太平河。我在江口县城歇了两天，脚上的水泡刚结痂，客栈老板娘听说我要上梵净山，从柜台底下摸出一件军绿色的旧雨衣塞给我，说山上的天气"讲不清楚的"。我当时没往心里去，只当是山里人惯常的客套。后来我才知道，"讲不清楚"这四个字，是这座山最诚实的介绍。

一座算不准的山

梵净山是武陵山脉的主峰，两千五百多米，一块从寒武纪的海底顶上来的老石头。山顶有块蘑菇石——就是一块上大下小、看着随时要倒却立了亿万年的巨石，风化把它啃成了蘑菇的样子。旁边是红云金顶，一根一百多米高的石柱，硬生生劈成两半，中间一道缝，靠一座铁索小桥连着，两边各供一尊弥勒。传说这是弥勒的道场，我不信佛，但爬到半山看那根石柱刺进云里，心里确实起了点说不清的东西。

老板娘说的没错。我上山那天，山下是大太阳，晒得后脖子发烫。爬到七八千级台阶往上，云不知从哪个山坳里冒出来，先是丝丝缕缕，转眼就漫成一片白海，把整座金顶吞了。我站在观景台上等它散，等了大概二十分钟，云"哗"地退下去，红云金顶又整根露出来，金红金红的，像刚出炉。我掏手机想拍，还没对上焦，云又涌回来了。

说来就来，说散就散。那一刻我第一个念头，是个特别职业病的念头：这玩意儿，有没有规律？

蝴蝶的翅膀

在上海写了十几年代码，我脑子里默认所有东西都能建模。给我足够的传感器和足够的算力，天气应该是可以算的——温度、湿度、气压、风向，输进去，云什么时候来、什么时候散，应该能推出来。这不就是个物理系统吗？物理系统是确定的。

但气象这行当，六十多年前就被一个叫洛伦茨的人泼过一盆冷水。他用当时的计算机跑天气模型，有一次为了省事，把一个中间数据从 0.506127 截成了 0.506 重新输进去，就差了

千分之一。他以为结果顶多差一点点，回来一看，两条曲线到后面完全劈叉，一个晴天一个暴雨。

大白话

这就是后来大家爱说的"蝴蝶效应"。它的正经名字叫混沌——不是说系统里有随机、有运气成分，恰恰相反，它每一步都严格按物理规律走，是完全确定的。麻烦出在"对初始条件极端敏感"这六个字上：开头差了千分之一、万分之一，这点误差会被系统一轮一轮地放大，滚到后面就是天差地别。理论上你要精确预测，就得把初始状态量到无穷精确——而无穷精确这件事，在现实里根本不存在。

所以气象台报三天内的天，还算准；报十天以后的，基本是玄学。不是气象学家不努力，也不是超级计算机不够快，是这类系统本身就带着一**条算不到头的地平线**。你手里的初始数据永远差那么一丁点，而这一丁点，梵净山的云会忠实地、毫不留情地放大给你看。

我站在蘑菇石底下，忽然觉得有点好笑。我一路走过来，一直想给这趟旅程建个模型：走多少公里，膝盖能撑多久，路上会遇上什么。可我膝盖是在婺源之后废的，那家管我饭的湘西人是在我最戒备的时候出现的——哪一件是我算出来的？没有。全是初始条件里某个我没量到的千分之一，一路放大成了此刻站在这里的我。

还有一件事：东西天生就想乱

云为什么散得那么彻底，不肯乖乖停在金顶上让我拍照？除了混沌，还有另一条更狠的规矩在管着它。

熵增——用大白话说，就是一个不受外力硬管的系统，总会自发地从"有序"滑向"无序"，从"集中"滑向"摊平"。一滴墨水滴进清水，你永远只会看到它散开，不会看到它自己聚回一滴。热的会和冷的混成温的，你端着一杯热水放桌上，它只会凉，绝不会自己重新烫起来。宇宙里绝大多数过程，都是这么个单向的下坡路。

山顶那团云，是水汽被地形抬升、遇冷凝结临时攒起来的一点"有序"。可风一吹、气温一变，它就迫不及待地要散开、要摊平、要回到那种谁也认不出的均匀状态里去。它凝成金顶上那一小片好看的白，是偶然、是费劲；它散掉，才是它本来就想干的事。

我忽然明白，我这些年跟世界较的劲，很大一部分就是在跟熵增较劲。写代码就是造秩序：把混乱的需求整理成整洁的结构，把随机的错误堵成确定的流程。我习惯了当那个"施加外力、维持秩序"的人。可一旦停下来——项目黄了、公司散了、我从工位上被抬走——秩序立刻开始融化。我一直以为是我不够努力才守不住，其实**守不住才是这个宇宙的默认设置**，能守住一阵子的，都得有人在旁边不停地耗着力气。

从"想算准"到"想在场"

我在观景台上待了很久，久到旁边的游客换了三拨。云来了，我不再急着掏手机；云散了，我也不再懊恼没拍到。我就看着。

这跟认输不一样。我得把这点说清楚，不然又滑成鸡汤了。认输是"算不准，那我不管了，随便吧"。我说的不是这个。我说的是：**有些系统，本来就不是拿来算准的，是拿来在场的。**

你算不准梵净山下一分钟的云，但这不妨碍你判断"今天山上有云海，值得上来"；你算不准十天后的天气，但这不妨碍气象台报好明天该不该带伞。混沌不是让你放弃全部判断，是让你认清判断的边界在哪儿——短期能算，长期算不了；大趋势能抓，具体那朵云抓不住。承认这条地平线，反而省下了我大把跟它死磕的力气。

过去我在乎的，全是"下一步会怎样"。我把此刻当成通往下一个确定结果的台阶，人从来不真正站在台阶上，只是急着往下一级迈。可站在蘑菇石底下，下一分钟的云根本不归我管，我第一次那么完整地待在"现在"里：风是凉的，石头是热的（晒了一上午），远处铁索桥上有人在尖叫着不敢过，弥勒的鎏金在云缝里闪了一下又暗下去。

我没算到任何东西。我只是在场。

下山的时候雨真下起来了，我把老板娘那件旧军绿雨衣穿上，果然，讲不清楚。台阶湿滑，膝盖旧伤隐隐地提醒我它还在，我走得很慢。以前这种"计划外"的雨会让我烦躁——它没在我的预测里。但那天我没什么情绪，就低头看着一级一级往下的、被雨水冲得发亮的石阶，一步，一步。云在我头顶继续它那套说来就来说散就散的把戏，我不再抬头去猜它了。

第12章 · 黔东南的梯田：慢，是一种被验证过千年的算法

从梵净山下来，我进了黔东南。

准确说是从江县往南，加榜乡一带的大山里。班车开到某个岔路就不走了，剩下的路靠腿。我背着包在盘山土路上走，走一个多小时才见一户人家。这一带的山不像北方的山那样一整块拔地而起，它是被人一刀一刀切出来的——从谷底到山顶，一层一层的梯田，像谁把一整座山削成了等高线图。加榜梯田，据说是苗族人从明代就开始垒的，到现在四五百年。

我在一个叫党扭的寨子边上停下来，蹲在田埂上看。那天不忙，一个老倌在放水，赤脚踩在泥里，手上拿把小锄，把这一格田的水口挖开一点点，让水漫到下一格。他动作很慢，慢到我一度怀疑他是不是在发呆。水从最高那格，顺着一格一格往下渗，走完整座山可能要走一整天。

他们的地，是活的

后来在寨子里借宿，主人家给我讲了这套东西怎么运作，我才知道自己看漏了多少。

他们种的不只是稻。田里放着鱼——鲤鱼，秧插下去没多久就把鱼苗撒进水里。田埂上、水面上再养鸭。这叫稻鱼鸭共生。

大白话

说人话：一块水田里同时干三件事。稻子长在水里；鱼在稻子底下游，吃虫子、吃杂草、吃掉在水里的稻花，鱼拉的屎又肥了田；鸭子在田里划水，吃更大的虫、踩死杂草，顺便把水搅浑让害虫待不住。三样东西互相喂、互相清理，人几乎不用打农药，不用怎么施肥。一块地的产出，是米、是鱼、是鸭、是鸭蛋，好几样。

我是写代码的，看到这套东西，脑子里第一反应居然是"这系统耦合得太厉害了吧"。稻、鱼、鸭绑死在一块地里，牵一发动全身。要是我来设计，我八成会想着"解耦"：稻田归稻田，鱼塘归鱼塘，鸭子圈到棚里工业化养殖，每一样单独优化到极致，产量拉满。

可我算了一下当地人给我报的数，愣住了。单看稻子的亩产，这种田确实不高，比平原上化肥催出来的差远了。**可它几乎不花钱、不塌方。**不买农药化肥，不买鱼饲料，一块地当好几块地用，最要命的是——它几百年就没怎么绝收过。

我最爱干的那件事，恰恰是它没干的

我们这行有句被引用到烂的话，Donald Knuth 说的：premature optimization is the root of the evil。

过早优化是万恶之源。以前我把它当一句写代码的技术忠告：别在还没搞清楚瓶颈在哪之前，就一头扎进去抠某段代码的性能，把它写得又快又聪明又难懂——结果那段根本不是瓶颈，你白费劲，还把代码搞脆了。

大白话

再翻译一层：优化，本质是"把某个指标拉到极致"。但拉极致是有代价的——你为了让这一处更快、更省、更高产，往往要砍掉冗余、砍掉备份、砍掉那些"看着没用"的东西，让整个系统变得又紧又脆。过早，是指你还没真正搞懂这个系统会遇到什么、什么才是关键，就急着把它拧到最紧。

站在这片梯田前我才反应过来，这句话我一直只懂一半。我以为它讲的是"时机"——早了不好，晚点优化就对了。其实它真正戳的是另一件事：**在一个你还没吃透、而且充满意外的世界里，"把某个指标拉满"这个动作本身，就是危险的。**

平原上那种化肥高产田，就是一次极致优化：所有变量都往"这一季稻子产量最大"这一个数上使劲。它在天气正常、农药供得上、市场稳定的时候，确实碾压梯田。可它是绷紧的——一旦来个虫灾、来个旱、化肥断供、地力被榨干，它就整片塌。它把所有鸡蛋放进了"产量"这一个篮子。

梯田反过来。它一点都不追求某个指标最优，它追求的是鲁棒性。

鲁棒性，robustness，就是"抗造"。不是说它跑得多快、产出多高，而是说不管你怎么折腾它——今年多雨、明年干旱、虫子突然变多——它都不会崩，总能给你一个还过得去的结果。稳，比高，更重要。

它靠什么抗造？靠的正是我一眼想砍掉的那些东西——**冗余**。鱼是稻的冗余，鸭是鱼的冗余，一样东西出事，还有另两样兜着。稻子欠收，起码有鱼有鸭有蛋。水一格一格慢慢淌，也是冗余：慢，意味着每一格田的水位、温度都有缓冲，上游出点岔子，下游有的是时间反应。

在我原来那套价值观里，冗余等于浪费，慢等于低效，耦合等于设计糟糕。这三个词，是我过去十几年在公司里天天想着要消灭的东西。而这座山上的人，把这三样"缺点"垒了四五百年，垒成了饿不死的底气。

放水的人不急

那个放水的老倌，我后来又见过他两回。他真的不急。水走得慢，他就等；这一格满了，他挪到下一格。他没有一个"今天必须放完多少亩"的 KPI 顶在脑门上。

我问同住的年轻人，为啥不修个水渠、装个泵，一下把水打上去，多快。他想了想，说，泵会坏，坏了没人修；水渠一冲垮，底下几十户没水。这样一格一格漫，慢是慢，但从来不会一下子全断。他不懂什么鲁棒性，可他把这事讲得比我任何一个技术评审都清楚：**他们不是没能力搞快的，是几百年下来，他们知道快的会断，慢的不会。**

我在城里的那些年，判断一个方案好不好，标准从来只有一个维度：快不快、多不多、省不省。更高的吞吐、更短的响应、更低的成本。"好"就是把某个数字往极致推。我甚至从没怀疑过这个"好"字本身。

可这套标准，是有前提的——它假设世界是稳定的、可预测的、意外很少的。在写字楼里、在数据中心里，这个前提大致成立，所以极致优化才划算。但我这一路走过来，膝盖废过，罗霄山里迷过路，梵净山顶看云说散就散——我越来越清楚，真实的世界根本不是那样。真实的世界充满意外。

在一个充满意外的世界里，"最优"是个陷阱。因为你优化的是你以为会发生的那种情况，而世界偏偏在你没优化的地方给你来一下。这时候，能救你的不是那个跑得最快的设计，是那个摔不死的设计。

我蹲在田埂上，忽然有点想笑，也有点堵得慌。我前半辈子，一直在做那块化肥高产田——把自己所有的变量都往"效率"这一个数上拧，砍掉一切我判定为冗余的东西：闲聊、发呆、走神、那些"没用"的关系、那些不能计入产出的时间。我把自己优化得又快又满，然后在四十岁上，整个人啪地塌了。**我不是被某件大事击垮的，我是被自己拧得太紧，脆了。**

而这座山上的人，用四五百年告诉我另一种"好"：慢，是一种被验证过千年的算法；冗余，不是浪费，是留给意外的余地。

我没有当场就想通、就释怀。走的时候，田里的水还在一格一格往下淌，老倌还蹲在那儿。我只是第一次觉得，我脑子里那个用了半辈子的"好"字，需要重写了。至于重写成什么样，我当时还不知道。我只是把包背上，接着往云南走。

第13章 · 无聊的三百公里：当大脑没有任务可跑

从黔东南出来往西,梯田和吊脚楼一点点退到身后,路开始变直。真正的直。

我说的不是那种有弯有坡、只是顺路的直,是地图上一根几乎不打弯的线,从贵州西部一路铺到滇黔交界。海拔在一千三四百米上下,不高也不低;两边是缓坡台地,种着玉米和一片一片收割完的烟叶。没有峡谷,没有大河,没有一座会让你停下来"哦"一声的山。路面是那种修得挺好、但也因此毫无个性的省道,灰白,笔直,热气从柏油上浮起来,把远处的电线杆晃成会流动的东西。

头一天我还没在意。第二天上午我就发现不对了:我在数电线杆。

一台没有任务的机器

前面十几个省的路,我的脑子一直有活干。上坡要算配速,下坡要护膝盖,过村子要找水、找厕所、找住的地方,迷过路要复盘。就算什么都不干,眼睛也总有东西可看——太湖的水、富春江的光、婺源老木匠手里的刨花、罗霄山里让我害怕的那片林子。景和事像喂给CPU的指令流,一条接一条,我这台机器一直满载。

可这三百公里什么都不喂给我。景是重复的,事是不发生的。第三天中午,我坐在一个连名字都没记住的加油站背阴处啃干粮,忽然被一种很具体的难受抓住:不是累,是**慌**。像手机屏幕亮着、却一个通知都没有的那种空。我甚至有点想制造点麻烦出来——绕个远、扭一下脚、跟人吵一架都行,只要能让脑子重新有事可做。

我做软件的人,太熟这种状态在机器上叫什么了。idle。

大白话

idle 就是"空闲"。一台服务器没有请求要处理、一个进程没有任务在跑,它就处于 idle。关键是:idle 不是坏了,不是死机,不是故障。它只是此刻没活干,还好好活着,随时能接下一个活。CPU 占用 0% 和 CPU 卡死在 0%,是完全不同的两件事——前者健康,后者才是病。

道理我早就懂。可我懂的是机器的 idle,不是我自己的 idle。轮到我自己空下来,我的第一反应居然是把它当成了故障——一种"我不对劲了、我在浪费、我得赶紧修好它"的报警。

后来我想,这大概是被训出来的。上海那些年,一个人的价值几乎是按占用率算的:日历排满是敬业,工位空着是偷懒,连等电梯的两分钟都要掏出手机把它"用掉"。我们造了一整套东西去消灭 idle——推送、红点、无限下拉的信息流——好像人一旦空下来就会坏掉,就像一台开着机却没人用的电脑是种浪费。我被这套逻辑喂了十几年,以至于走到贵州西部一条没风景的直路上,身体停不下来,脑子也停不下来,一空就慌。

它其实一直在后台跑

转折不是顿悟,是熬。

大概第四天,我慌够了,也累得没力气再跟这份空作对了。我干脆不数电线杆,也不逼自己"欣赏"什么风景——反正没有——就那么走,让脑子放空。走着走着,一件我以为早就想通的旧事,自己浮上来了。

是第9章那份悔恨。湘江边上,我列过一张单子,记我这些年为了一个又一个"局部最优"牺牲掉的东西——陪家人的时间、几个走散的朋友、一次没敢接的调动。那时候我列得咬牙切齿,把自己审判了一遍,却始终没想明白:我到底哪一步走错了?

可就在这条什么都不发生的直路上,没人问我、我也没在"处理"它,那件事忽然换了个样子摆在我面前。我不是走错了某一步。我是每一步都在用同一把尺子量——那把只认"眼前这段最划算"的尺子。错的不是某个决定,是那把尺。这个念头我在湘江边使劲想的时候想不出来,反倒是在我彻底不想、脑子空转的时候,它自己拼好了。

那一刻我后背有点发凉,不是因为悔,是因为我认出了这个机制。这不是我脑子第一次这么干,只是我第一次撞见它在干。

神经科学里给它起了个名字,叫 默认模式网络。

大白话讲:你的大脑有一组区域,专门在你"不干正事"的时候活跃起来。你盯着 Excel 猛算的时候,它们反而安静;你放空、走神、发呆、洗澡、走一条无聊的路的时候,它们才亮起来。研究者一开始以为这是大脑在偷懒的"基线噪声",后来才发现,它做的活一点都不轻——把零碎的经历归档、把旧记忆和新感受接起来、把"我是谁、我要往哪去"这种大问题在后台慢慢盘。它就是大脑的后台整理进程。之所以叫"默认",是因为你没派具体任务给它时,大脑默认就切到这套网络。

我一下子明白过来:我这几天拼命想消灭的那个 idle,根本不是空转。它只是把前台的活停了,好腾出资源给后台。我在上海那种一刻不停的满载里,前台永远被占着,这套后台进程根本抢不到时间片——所以那些该被整理的东西,那份湘江边的悔恨,才会积在那儿好几年,一直没被归档。

不是我这个人闲得慌,是我一直没给自己留过 idle,让该跑的后台任务从来没跑起来过。

0% 占用,不是 0% 在活

这么一想,那份慌就松了。我甚至开始有点享受这条没风景的路了——倒不是它突然变美,它还是那么直、那么灰、那么无聊。变的是我不再把这份无聊当成一个要立刻解决的报警。

我们太容易把"什么都不发生"读成"出问题了"。一段关系平淡了,一份工作没波澜了,一天过去了却说不出干了啥——我们就慌,就觉得自己是在浪费,得赶紧填点什么进去。可 0% 占用不等于 0% 在活。有些最要紧的活,恰恰只在没别的活占着的时候才轮得上跑。你不给它这段空,它就永远排在队尾。

那天傍晚我到了一个小镇,还是没记住名字。我照旧吃饭、烧水、泡脚,没有一件事值得写进游记。但我躺下的时候,是这一路上头一回,对着"今天什么都没发生"这句话,一点都不慌了。

它没坏。它只是在后台,安安静静地,把我这些年攒下的东西,一件一件归着档。

第14章 · 罗平的油菜花海：意义不是求解出来的，是长出来的

进云南的第一眼，是黄

从贵州这边过来，山是青灰的、湿的，云压得低。省界只是一块掉了漆的水泥碑，过了它，路还是那条路，可两侧的坡地忽然黄了。不是一小片，是从脚下漫到天边、盖住一整片喀斯特峰林的黄——罗平的油菜花海。那些石灰岩的山峰一个一个立在花里，像谁把馒头蒸在一大锅蛋液上，圆圆的、突兀的，脚下全是花。

我在一个叫金鸡的地方停下来。当地人说这儿看日出最好，峰林从雾里一根根冒出来，底下是黄的。我到的时候已近晌午，没有雾，只有阳光和一股很实在的味道——油菜花开到盛时是有腥甜气的，混着蜜蜂嗡嗡的底噪，像有人把一台巨大的机器开到了怠速。走了小半年，膝盖也废过一次，湘江边也悔恨过，我以为自己什么景都见过了，可站在这片黄里，我还是有点发懵。

发懵是因为它太不讲道理地多了。一朵油菜花能有什么用？结几粒籽，榨一点油。可眼前这几十万亩，铺张到近乎浪费。没有谁规划它开成这样好看，它就是开成了这样。

我一直在“求”一个答案

坐在田埂上啃干粮的时候，我突然意识到一件在路上憋了很久、却一直没敢说破的事：**我这一路，其实是在解一道题。**

从上海被裁那天起，我就把自己的人生当成了一道有标准答案的题。写代码的人都熟悉这种感觉——你面对一个问题，默认它**有一个正确的解**，你的任务是把它求出来。跑得慢就优化，算得错就调试，需求变了就重构。总有一个“对”在那里等你。

我把这套东西不动声色地搬到了自己身上。徒步是为了什么？想清楚“我到底该怎么活”。潜台词是：*存在一个正确的活法，走到某个地方、想到某个点，我就能把它解出来。*我甚至给自己排了工期——走到云南，答案应该就有了。

大白话

说人话：我一直把“人生”当成一道应用题在做。相信题目底下印着一个标准答案，我只要够努力、够聪明、走得够远，就能算到那个答案，然后就踏实了。我要的从来不是“走路”，是“算出来那一刻”。

这就是我这颗理工脑子最深的一个默认设置——把人生当求解问题：假设它有唯一正确解，你的活法就是不停地逼近它、求出它。这个假设在写程序时几乎从不出错，一道排序题就是有最优解，一个 bug 就是有一个根因。可它有个前提我从没验证过：**你得先确认，这道题真的有解。**

花不求意义

而眼前这片花，一朵都没在求解什么。

我盯着离我最近的一株看了很久。它不知道自己好不好看，不知道这一坡有几十万亩同伴，不知道游客大老远来拍它，不知道明年花期会不会提前。它只是按着自己那点生化程序，抽薹、打苞、开、结籽，然后枯掉。它没有一个“正确的开法”要去逼近，它就是在**长**。长本身没有目的地，长就是它全部的内容。

我一直觉得“没有目的的事”是低效的、是 bug。可这一整坡花明明白白地告诉我：它不求意义，它就是意义本身。它不是先想清楚“我为什么要开”才开的，它是开着开着，把整座山点亮了，一群蜜蜂靠它活着，一个从上海走来的失业中年人靠它愣了半个下午。*意义不是它算出来的，是它长出来之后，顺带发生的。*

大白话

说人话：油菜花不是想通了“开花的意义”才开花的。它先开，意义是后来才附在上面的、别人给的。花活成什么样，是长出来的结果，不是求解出来的答案。

另一种默认设置

坐在花海边上，我第一次认真地想：会不会我这道题，根本就没有解？

不是我太笨解不出，也不是我走得还不够远。是**它压根不是一道有标准答案的题**。“我该怎么活”这个问题，和“怎么把这段代码跑快”不一样——后者有一个客观的最优，前者没有。没有一个印在题底、等我翻开的正确活法。如果我一直用求解的姿势去逼近它，我会永远差一点，永远觉得“还没到”，永远在等那个不会响的通关提示音。

与之相对的，是花在示范的另一种设置——把人生当生长过程：它没有唯一正确的终态，只有在具体环境里一天天长出来的形状。生长没有对错，只有真假、活没活。你没法“解出”一棵树，你只能给它土、水、光，然后看它长成它自己那一棵。它长歪了也是它，长慢了也是它。**过程不是通往答案的路，过程本身就是全部。**

这个反转让我背上一凉。因为它意味着：我这半年不是在“找答案的路上”，我一直误解了自己在干嘛。我不是在求解，我是在生长——被裁、迷路、膝盖废掉、在火塘边被陌生人喂一碗饭，这些不是解题过程里的中间步骤，可以事后删掉；这些就是我这个人正在长出来的样子，它们本身就是内容。

放下那支笔

我没有在花海里顿悟出“人生的意义是什么”。恰恰相反——我是在这里，第一次心甘情愿地放下了“必须找到那个意义”的执念。

这两件事很不一样。前者是解出了题，后者是**把笔放下，承认这不是一道题**。放下笔的一刻，我没觉得空，反而松了。原来压着我大半年的不是“没找到答案”，是“我坚信有个答案而我还没找到”——是那个假设本身，不是那个缺失。假设一撤，缺失就不存在了。

蜜蜂还在嗡嗡，花腥甜的气还在。我站起来拍掉裤子上的土，往洱海的方向继续走。心里那道题，我没有解出来。我只是终于不再问它答案是多少了——我开始像那一坡花一样，先长着再说。

后来我才慢慢咂摸出，那天真正变了的東西很小：我不再要求这段路“值得”，不再要求每一步都能折算成离答案更近的距离。花不问自己值不值得开。我这半年，也不必先算清楚值不值得，才允许自己已经走过了。

第15章 · 洱海边的傍晚：终点到了，但没有通关提示音

从下关进大理的那天，风是先来接我的。

白族人把大理的风叫作"下关风"。地理上它有个笨拙又准确的成因：苍山十九峰像一道竖起来的屏风，把西边过来的气流拦住，只留下关这个山口一条缝，风被挤进这条缝里，流速一下子被顶上去——就像你捏扁水管口，水会射得更急。所以下关这地方，一年到头风大，大到白族老话说"上关花、下关风、苍山雪、洱海月"，把风和花、和雪、和月并排列成大理四景。我走了近半年，脸上的皮早被晒脱了两层，这会儿被这风一刮，倒像被人拿砂纸又打磨了一遍。

我记得自己是下午四点多绕过下关，第一次看见洱海的。

它比我想的要安静。不是那种明信片上蓝得发假的蓝，是一种被云压着的、灰扑扑的青。风把水面吹出一层层细鳞，苍山在对岸摊开，山顶还留着没化干净的雪。很美。我在心里诚实地承认它很美。然后我站在那儿等。

那声提示音没有响

我等的是一声"叮"。

大半年了，从上海出发那天起，我心里其实一直挂着一个隐秘的假设：走到洱海，会有个东西"到位"。像通关，像进度条走满，像编译跑到最后一行打印出 BUILD SUCCESSFUL。会有一个瞬间，之前所有的膝盖、迷路、悔恨、无聊、风餐露宿，突然被一句话收拢，我会"懂了"，会有一股热的东西从胸口顶上来，眼眶发烫，然后整个人被重新格式化，变成一个想明白了的人。

没有。

洱海就在那儿。风就在那儿。我站着，脚底板照旧是走了一天路的酸。我甚至还在想晚上住哪、鞋带那头又快磨断了、手机剩多少电。该有的顿悟没有来，来的是一种很具体的、近乎

尴尬的平淡——就好像你辛辛苦苦攒够了积分，兑奖窗口却告诉你，这里不发奖，一直都不发。

我在工程上给这种东西起过名字，只是从没想过它会落到自己头上。

大白话

做过产品的人都熟悉一个场景：一个大版本，团队加班几个月，上线那一刻你以为会有香槟、会有掌声、会有一种"我们做成了"的巨响。结果呢？服务器一切正常，监控一片绿，Slack 里安静得能听见风扇转。你盯着屏幕，等那股激动，它就是不来。你甚至有点空落落的——努力这么久，怎么高潮部分被人删掉了？

心理学和产品圈都管这个叫 反高潮——一件你为之投入巨大、预期会带来强烈情绪释放的事情真正达成时，情绪回报却远低于预期，甚至是一片空白。你以为终点线那头站着一个更好的你，跑过去才发现，那头什么都没站，就是一条画在地上的白线，跨过去，脚还是那两只脚。

我在洱海边把这件事想通了一半：**我一直把"到大理"当成一个坐标，以为抵达坐标本身会释放意义。可意义从来不存在于那个坐标里。**

回报早就发过了，只是没打包成一声响

那天晚上我在海边一个白族院子里住下，房东大姐给我下了一碗饵丝，撒了油辣子和薄荷。我一边烫嘴一边慢慢回过味来。

让我拿这半年真正记得住的东西盘一盘：太湖边被水气糊住的清晨；富春江上那片怎么也数不清的漫反射的光；徽州古道上我为舍不得那笔已经花掉的路费、硬撑着多走的那段冤枉路；膝盖废掉那晚，我蹲在路边给它降温、第一次意识到身体也是会宕机的执行器；婺源老木匠不用尺子、手一摸就知道差多少的那双手；罗霄山里我把导航当命、导航一没信号我就慌成一团的那个下午；湘西火塘边那个不图我任何回报、只是往我碗里添饭的老人。

这些东西，没有一件是在洱海边发生的。

它们是旅程即回报——回报不是攒在终点一次性发给你的年终奖，而是一路上零零碎碎、随手就塞给你、当时你还没来得及签收的东西。就像一段代码真正有价值的部分，往往不在

return 那一行，而在函数体里一步步做的事。你盯着返回值等惊喜，可惊喜早在中间那些行里发生完了。

大白话

换个更笨的说法：我一路都在问“走到大理我能得到什么”，好像大理是个自动贩卖机，投够里程它就吐出一个想明白的人生给我。但这半年真正改变我的，不是“到”，是“走”——是走的过程里那些具体的疼、具体的怕、具体的被陌生人善待。到，只是走的自然结果，它本身不额外发东西。

所以那声“叮”注定不会响。不是我走得不够远、不够苦、不够虔诚，是这套系统压根就没有“通关提示音”这个设计。人生不是一个有明确胜利画面的游戏，它更像……一条你已经走完的路。走完了，路就在你身后了，仅此而已，它不会为你亮起。

接受“没有那个瞬间”，本身就是那个瞬间

我得诚实：想通这些，我并没有立刻变得平静喜悦。恰恰相反，那晚我有点失落，甚至有点被骗的憋闷——好像我为了一个不存在的奖品，走了两千多公里。

但憋闷归憋闷，有个东西确实松了。

过去半年，我心里一直绷着一根弦：只要还没到大理，我就还没“成”，我这趟就还悬着、还欠着一个交代。这根弦逼着我往前赶，也逼着我把当下的每一天都当成通往那个“顿悟时刻”的手段——今天的风、今天的水、今天路上碰见的人，都只是路上的过场，真正的重头戏在前面等着。

现在我知道前面没有重头戏了。这根弦，“啪”地断了。

断了之后不是狂喜，是一种很轻的、近乎发懒的松弛。我不用再赶了。我不用把眼前这碗饵丝、这院子里的风、大姐随口的一句白族话，都当成通往某个更重要时刻的路标——它们不通往任何地方，它们就是它们自己，够了。

洱海的月亮那晚出来得很晚。我没等到什么“苍山雪、洱海月”该有的诗意暴击，就是一轮普通的月亮，照在一片被风吹皱的水上。我看了一会儿，觉得挺好，然后回屋睡了。

没有热泪盈眶，没有重新格式化。只有一个走了很久的人，终于允许自己停下来，接受"就这样了"——而"就这样了"这四个字，我说出来的时候，第一次没有半点怨气。

我到了。没有提示音。

我合上眼睛才隐约明白：一直在等提示音的那个我，和此刻不再等了的那个我，已经不是同一个人。这中间的差别，就是我走这一趟，真正走出来的东西。它没法用一声"叮"来标记，因为它不是某一刻发生的，它是这一路，一寸一寸长出来的。

第16章 · 学会和不确定相处：我没有解决问题，我换了和它的关系

我在洱海边住下来的第三个月，又失业了一次。

严格说不算“又”，因为上海那份工作丢了以后我就再没正经上过班。这次是一个远程的活儿——给一家做智能硬件的小公司写固件，隔着屏幕，隔着两千公里。合同到期，对方没续。邮件来的那天下午，我正坐在才村码头一家客栈的院子里，膝盖搭在另一条凳子上——那条在罗霄山里废过一次、后来陪我走完全程的右膝，阴天还会隐隐提醒我它的存在。

我读完邮件，把手机扣在桌上，等着那个熟悉的东西上来。

那个东西没上来

一年半以前，在上海，收到裁员通知的那个下午，我脑子里第一反应是打开一个心理上的排障流程。哪里出了故障？是我技术栈老了，还是我情商不够，还是我押错了赛道？我把自己当成一个待优化系统——一台跑得不够好、需要找出瓶颈然后调参的机器。我熬夜复盘，像看一份线上事故报告，非要定位出那个单点故障（整个系统里那一个坏了就全崩的关键零件）不可。仿佛只要找到它、修好它，人生就能重新编译通过。

那种笃定其实是一种过拟合——模型把训练数据里的噪声也当成规律死记下来，结果换一批新数据就全错。我拿过去十几年“努力就有回报”的样本，拟合出一条平滑的曲线，坚信只要沿着它走就不会掉下去。裁员是第一个不在曲线上的点。它没让我怀疑曲线，反而让我更用力地想把它掰回曲线上。

而这次，在洱海边，同样一封“我们不需要你了”的邮件，我心里没有启动排障。我甚至有点想笑——不是苦笑，是那种发现自己居然没在慌的、轻轻的意外。

不是我修好了什么。是我不再把这件事当成一个"故障"了。故障的意思是：本该正常，现在坏了，得修回去。可失业、迷惘、不知道下一步——这些根本不是系统坏了，这就是系统运行时的常态。是我从前给自己设的那个"本该"，太干净、太理想，才把一切偏离都误报成了红色告警。

我没解决问题，我换了和它的关系

这句话我在心里转了很久才敢说出口，因为它听着太像那种朋友圈的鸡汤——"接纳不完美的自己"之类。我最烦这个。所以我得说清楚它到底指什么，不然就是一句正确的废话。

从上海到大理，一千八百多公里，我一路都在求一个东西。太湖边我算着怎么走最省力气，掉进贪心算法的坑——每一步都挑眼前最优的，结果被引到一条局部最舒服、整体绕远的路上。富春江边我非要给沿途的美打分、量化今天的收获，好像不可度量的就不算数。徽州古道上我为已经走废的选择懊悔，明明那些力气早已沉没、追不回来，我还揪着不放。这些都是同一个动作的变体：**我把人生当成一道有唯一正解的题，认定答案就藏在某处，我只要够聪明、够努力，就能把它解出来。**

转折不是某一个顿悟的瞬间。梵净山的云翻上来又散掉，我盯着它看了一下午，才慢慢懂了混沌系统是什么意思——它不是随机，它有铁一样的规律，但对起点的一丁点差别敏感到你根本没法长期预测。天气是这样，一个人往后十年的命也是这样。你算不出来。不是你太笨，是这类系统原理上就算不出来。想通这一点，不让人绝望，反而松了一口气：既然算不出来，那我一直以来那种"必须先想清楚再走"的执念，本身就是个伪命题。

黔东南的梯田教了我另一半。那些田不是一次规划好的，是几百年里一代代人顺着山势一点一点添出来的，歪歪扭扭，却比任何工整的设计都稳。我一辈子信奉的"先设计好架构再动工"，在那片山坡上是行不通的，行得通的是鲁棒性——不追求某个理想条件下的最高效率，而是让系统在各种烂条件下都还能凑合活着。我从前活得太"高效"，效率高到经不起一点意外。

工程思维没丢，只是掉了个头

我想澄清一件事，免得这本书读到最后像是在劝人放弃理性。我没有变成一个盘腿打坐、说"随缘"的人。我还是那个会画时序图、会算复杂度、看见一团乱麻就手痒想重构的工程师。这些没变，也不该变。

变的是我拿这套思维去干什么。

大白话

从前我用工程思维去**控制世界**：找出变量、建好模型、施加输入、逼它输出我要的结果。现在我用同一套思维去**理解世界**：搞清楚它大概怎么运作，然后接受"运作"里有很大一块我按不动。前者是把手伸进去拧螺丝，后者是站远一点看清整台机器的脾气——包括它不听你的那部分脾气。

这个区别看起来小，落到日子上却是天壤之别。理解不要求你消除不确定，它只要求你别把不确定当敌人。混沌算不出来，那我就不算了，走一步看一步，走错了再**反馈**回来调——只是这次我认了反馈有延迟，认了有些错要走出去几百公里才看得见，不再苛求即时正确。**熵**（系统自发从有序滑向无序的那个倾向）不可逆，那我就不再跟"变乱"较劲，而是问：在这摊注定会乱的东西里，我此刻能安放的一点秩序是什么。

洱海这边入夜快。太阳一落到苍山背后，风就从水面上翻过来，凉得很实在。那天读完那封失业邮件，我没回客栈开电脑改简历，也没上招聘网站。我起身去码头边走了走。白族老板娘在收摊，问我吃了没，我说还没，她盛了碗饵丝给我，不肯收钱，说看我一个人怪冷清的。

换在两年前，我会本能地盘算她图什么——毕竟在我那套**零和博弈**的默认设定里，别人的好意背后总该有笔账。湘西火塘边那一夜起，这套设定开始松动，到今天已经基本卸载了。她不图什么。有些善意就是不进任何账本的。我端着那碗热饵丝，坐在越来越暗的水边，膝盖有点酸，心里空空的，但不是难受的那种空。

没有通关提示音

我知道读到这里，有人等着我给一句总结，像代码最后那行 `return`，把整趟旅程的意义打包成一个干净的返回值交出去。

我给不了，也不想给。给了就是骗人。

我还是会失业，往后大概还会失业好几次。我还是会在半夜醒来，盯着天花板不知道自己在云南待着到底算不算逃避，算不算把一个中年男人的溃败美化成了一场行走。这些疑问一个都没被解决，它们还在，以后也会在。

唯一不一样的是：它们在那儿，我也在这儿，我们之间不再是抢修与被抢修的关系了。它们不是我人生这套系统里的报错日志，它们就是这套系统本身跑起来的声音。一台机器运转，本来就会有嗡嗡的底噪，有发热，有你说不清来路的震动。我从前拼命想把这些声音降到零，以为零才叫正常。现在我知道，会响，才叫活着。

平静不是我终于把不确定消灭干净了。平静是我终于不再把不确定当成一个等着被消灭的东西。

饵丝吃完，天全黑了。身后的苍山沉进夜色里，看不见了，面前只剩洱海的水声。我坐着，没等到任何顿悟，也没有一个声音在耳边宣布通关。我就那么坐着，让不知道下一步怎么办这件事，安安静静地陪我坐着。

挺好的。这一次，我没打算修它。

把自己走回来