

改一样，另外两样多久跟上

三位在世经济学家为「富裕从哪来」吵了三十年，各有硬证据；他们争的那个「因」，其实是同一台机器上的三个轮子

作者 王德生 + Claude · 约 1.4 万字 · 13 页 · 发表于2026年7月28日

三位现在还活着经济学家，为"富裕从哪来"吵了三十年，而且是指名道姓地吵：一位说是**规矩**——谁能进场、权力怎么分；一位说是**钱本身的动力学**——只要资本的回报长期高过增长，存量就自动压过流量；一位说前两个都不对，是**说法变了**——一七〇〇年前后北欧开始把做买卖和搞发明当成体面事，普通人这才敢下场试一把。三家各有硬证据，三家互相都有像样的反驳。把他们并排放着看，会看到一件他们都没说的事：**他们争的那个"因"，是同一台机器上的三个轮子；而决定命运的不是哪个先转，是另外两个跟不跟得上、多久跟上。**

一、三个人，三个答案，三十年

先把人和事说清楚。这一篇撞的不是站内文章，是三个此刻还在讲课、写书、互相驳斥的人。

第一位是达龙·阿西莫格鲁（Daron Acemoglu，一九六七年生，麻省理工，二〇二四年诺贝尔经济学奖）。他的答案是**制度**：一个地方长期富不富，看它的规矩对谁开放——是让尽量多的人能进场、能拿到回报，还是只让一小撮人拿走。规矩不是背景板，它决定了谁值得投资、谁值得发明。而规矩本身也在变，关键的岔口出现在少数几个历史节点上，那里的一点点差别会被后面几百年放大成天壤之别。

第二位是托马·皮凯蒂（Thomas Piketty，一九七一年生，巴黎经济学院）。他的答案是**积累本身的动力学**：只要资本的回报率长期高于经济增长率，已有的财富就会跑得比新创造的收入快，于是继承压过劳动，存量压过流量。这条路径不需要任何人作恶，也不需要任何人下决心——**它自己就会走**。他后来把重心移到另一半：每一种不平等格局背后，都有一套为它辩护的说法在撑着。

第三位是迪尔德丽·麦克洛斯基（Deirdre McCloskey，一九四二年生，卡托研究所以赛亚·伯林讲席，二〇二六年七月仍在做公开讲座）。她的答案是**观念**，而且她把书名直接写成了对前两位的宣战：《资产阶级的平等：是观念，而不是资本或制度，让世界富起来》。她的说法是：产权制度到处都有、自古就有——美索不达米亚有、古以色列有、维京人有、唐朝也有；资本从来也不缺。**变的是话怎么说**：北欧人开始给普通人"试一把"的资格与体面，于是尝试的数量炸开了。

三家不是被后人凑到一起的，他们真的互相打过。

阿西莫格鲁与罗宾逊在《经济展望杂志》上写过一篇专门驳皮凯蒂的文章，标题就叫《资本主义一般规律的兴起与衰落》，直说这类"一般规律"忽略了制度与政治；而皮凯蒂在**同一期**上写了回应，题目是《把分配放回经济学的中心》。麦克洛斯基则同时驳这两家——她书的副标题里，"资本"指的是皮凯蒂，"制度"指的是阿西莫格鲁。

先交代一句方法。以上是对三套公开发表的体系的通俗转述，转述必然有损失；本文不做经济学史考证，也不站在任何一家那边。**如果读者认为其中哪一段转述扭曲了原意，那部分论证应当作废。**

二、他们各自的硬证据，和各自的软肋

要看清这个三角，得先承认三家都不是稻草人。

制度派最硬的地方：同一个地方、同一群人、同一片地理，一条边界两边的规矩不同，几十年后差距巨大——这类对照在经验上极难被别的说法解释掉。而他们对皮凯蒂最有力的一刀是数据上的：**把资本回报率与增长率的差值拿去回归历史上的不平等，跑不出预期的关系。**

积累派最硬的地方：长时段的财富与收入数据本身。前百分之一的份额在一百年里怎么走的，谁拿到了增长的果实——这些数字是他建起来的，而且此前没有人把它们连成这么长的序列。他对制度派最有力的一刀是：**你们把一切归给制度，等于把分配问题推给政治，然后就不谈了；而分配有它自己的力学。**

观念派最硬的地方：时间点。如果原因是产权制度，那为什么在产权制度早已存在的一千年里什么都没发生？如果原因是资本积累，那为什么在积累同样存在的那些世纪里什么都没发生？**她要求对手回答"为什么偏偏是那一百年、偏偏是那几个地方"，而这一问确实难答。**

各举一个他们自己最爱举的例子，能看得更清楚。

制度派爱举的是一条**边界两边**：同一群人、同一片地、同一种语言，一边的规矩让人能进场、能保住赚到的，另一边不能；几十年后，两边的差距大到用任何别的东西都解释不掉。这个例子的说服力在于它把地理、文化、种族全部控制住了。

积累派爱举的是一条**长曲线**：把两百年里财富与收入的分布画成一条线，看它在什么时候陡起来、什么时候被战争和税收压平、又在什么时候重新陡起来。这个例子的说服力在于它不依赖任何理论——**那是数据本身的形状。**

观念派爱举的是一个**时间点**：产权、市场、贸易、资本，在此前一千年里都有；而那件把人类财富抬上去的事，偏偏发生在小块地方的一小段时间里。她的的问题是：**如果原因是那些一直都有东西，为什么它一直没发生？**

三个例子都很难反驳。而它们各自也都留下一个缺口——

而三家各自的软肋也很清楚：

制度派要回答**好制度从哪来**——如果答"从观念来"，那第一因就交出去了。

积累派要回答**为什么在很多时期这条动力学没有跑出来**——如果答"因为政治压住了它"，那第一因也交出去了。

观念派要回答**观念自己从哪来**——如果答"从社会的分配格局和权力结构里长出来"，那她就回到了对手的地盘。

这是本文的起点：三家各自的完整版本都能吸收另外两家，只要允许自己再加一步。

三、允许加一步，三家就都赢不了也输不了

把上一节那三句"如果答……"摆在一起看，会看到一个很尴尬的对称：

制度派可以说：观念要起作用，得先变成规矩；没有规矩接住，新观念会被既得利益掐死。

观念派可以说：规矩是人定的，而人怎么定规矩，取决于他们怎么看待做买卖的人。

积累派可以说：观念和规矩都是上层的东西，而上层由谁有钱决定；分配格局会给自己养出一套说法和一套规矩。

三句话都成立。而且每一句都只是"多加一步"。

问题在于：在允许无限加一步的条件下，三家都变得不可推翻。 任何一个反例过来，都可以再加一步把它吸收掉。

反过来，如果不许加那一步——也就是每家守着自己的纯版本——那么三家**都被对方的反例击中了**：纯制度论答不出时间点，纯积累论答不出为什么很多时期没跑出来，纯观念论答不出观念自己从哪来。

于是这场三十年的争论有一个很少被明说的结构：三家在严格版本上都被驳倒，在宽松版本上都不可被驳倒。 这样的争论不会有结果——不是因为哪一方不够聪明，是因为这个问法本身出不来答案。

四、他们争的那个字

那么该怎么问？

三家争的字是**"因"**：谁是第一因，谁导致了谁。而**"第一因"**这个问法要成立，得先假定这三样东西之间是一条单向的链子：某一样先动，推动第二样，第二样推动第三样。

而三家各自的证据合起来恰恰说明：**这三样是互相带动的**。规矩变了会改变人们怎么说话，说话变了会改变钱往哪流，钱的流向变了又会改变谁有力量定规矩。它是一台互相咬合的机器，不是一条链子。

但"互相带动"这句话本身没有用——它听起来像和稀泥，而且不能指导任何人做任何事。

真正有用的一步在这里：**互相带动，不等于同时发生**。

在任何一次具体的变动里，确实有一样先动了。规矩先改（比如立了一部新法）、钱先动（比如一笔投资涌进来）、说法先变（比如一种新的评价开始流行）。**先动是真实的，只是它不构成"因"**——因为先动的那一样能不能站住，取决于另外两样跟不跟上。

于是那个不可判定的问题——"谁是因"——可以被换成一个可以测量的问题：

先动的那一样，另外两样多久跟上；不跟会怎样。

五、三个轮子与跟上时差

把三家的答案改写成三个轮子，是本文全部工作的落点。

第一个轮子：规矩。 谁能进场、谁受保护、赢了算谁的、输了谁兜底。它的特征是**可以被明令改变**——一纸文件就能动，所以它常常是先动的那一个。

第二个轮子：钱往哪流。 资源实际去了哪里、回报归谁、存量与新做出来的东西哪个更划算。它的特征是**跟得比较慢，但一旦跟上就极难回头**。

第三个轮子：话怎么说。 做这件事的人被当成什么——体面的还是可疑的，值得学的还是该防的。它的特征是**最慢，而且没有开关**：没有人能下令让一个社会改变对某类人的看法。

三个轮子咬合在一起。任何一次真实的变动，都可以被记成这样一句话：**某一个轮子先转了多少，另外两个在多久之后跟了多少**。

本文把"另外两个跟上所需要的时间"叫作**跟上时差**。

这个说法有一个好处：**它可以被具体地问、具体地答**。你改了规矩，那么钱多久开始往新方向流？话多久开始改口？如果三年过去，另外两个一动没动，那么这次改规矩的结果基本已经写好了。

六、为什么第三个轮子没有开关

三个轮子里，第三个最需要单独说，因为它的运作方式和前两个完全不同。

规矩可以被下令改变：一纸文件，当天生效。钱的流向可以被间接调动：改税、改补贴、改采购，几个月就见效。而**"人们怎么谈论一件事"**，没有任何人能下令改变它。

不是因为它顽固，是因为它的**改变机制是别的东西**。一个社会对某类人的看法，主要不是被说服改变的，是被三样东西改变的：

其一，身边出现了具体的人。抽象的宣传改不动它；而"我表哥去做那个了，现在过得不错"能改动它。这也是为什么第三个轮子对第二个轮子最敏感——**赚到钱的人本身就是最有效的说法**。

其二，反面的说法失去了社会成本。很多时候变的不是人们的看法，是"说出不同看法要付的代价"。当嘲笑一件事不再显得聪明，谈论它的语气就自己变了。

其三，一代人换过来。这是最慢也最彻底的一条：不是原来那批人改了主意，是他们不再是主要的说话人了。

三条机制合起来，解释了一件让所有推动者困惑的事：**你越是直接去改第三个轮子，它越不动。**直接去改它，通常表现为宣传、口号、培训、动员——而这些恰好都不在上面三条机制里。**它们改变的是正式场合的说法，而这个轮子只在非正式场合露面**（第十八节纪律四正是为此写的）。

由此得到一条反直觉的做法：**想让说法变，去动前两个轮子里更容易动的那个，然后等。**让做这件事的人真的能赚到、真的被保护，说法会自己跟上——比任何宣传都快。

七、判据三问

第一问：这次你改的是哪一个轮子？

规矩、钱的流向、还是话怎么说。多数人答得出来，而且多数改革的答案是第一个——因为它是唯一能被下令改变的。

第二问：另外两个多久跟上？给一个具体的数。

不是"会慢慢跟上"，是几个月、几年。答不出数字，说明这件事从来没有被当作一个需要被跟踪的东西。

这一问是三问里最要紧的，因为它把一个态度问题变成了一个可以被记录的事实问题。

第三问：如果它们不跟，你改的那一个会不会退回去？

会——那么这次改动是**借来的**，它的存续依赖另外两个跟上。

不会——那么它可能只是一层不影响任何人的表面动作，改了等于没改。

三问合起来，问的是同一件事：**这次变动是一次真正的位移，还是一个孤零零转着的轮子。**

八、四种结局

三个轮子的跟随情况，给出四种可以被认出来的结局。这一节是本文最实用的部分。

第一种：三个都跟上了。先动的那个站住了，另外两个在可数的年份里跟了上来，于是整台机器移到了新位置，而且回不去了。

这是所有改革想要的结果，也是最少见的。它的标志不是某个指标变好，而是**另外两个轮子上出现了不需要被推动的自发变化**：钱自己开始往那边流，人们说话自己开始换口径。

第二种：只跟一部分，而且互相消耗。 规矩改了，钱有一点跟，话完全没跟；或者话变了，钱跟了，规矩没跟。于是每加一分力气，都被没跟上的那个轮子吃掉一部分。

外部特征是：**投入在增加，产出的增速在下降，而所有人都很忙。** 这一种最难被识别，因为它不表现为失败——它表现为"还需要再加把劲"。

第三种：跟上又退回，周期重来。 一轮改动推上去，几年后退回原处，过一段时间又推一轮。每一轮都真诚，每一轮都有理由，每一轮的记录看上去都像新的。

它的判别特征很具体：**去翻十年前的文件，看看是不是在说同一件事。** 如果是，那么这不是改革的第三次尝试，这是同一次尝试的第三遍。

第四种：先动的那个自己塌了。 另外两个不但不跟，还反过来把它拉回去：新规矩在实际操作里被架空，新说法被嘲笑成不切实际，新的钱流向被原来的渠道吸走。最后连最初那一下也没了，而且比动之前更难再动一次——因为大家都记得"上次试过，没用"。

四种结局的差别不在动机，也不在力度。**全在另外两个轮子跟没跟上、跟了多少、多久跟上。**

九、"改了却没用"，几乎总是同一个原因

由第八节可以直接推出本文最实用的一条判断：

绝大多数"我们改了却没用"，不是改错了方向，是只改了一个轮子。

这句话之所以要紧，是因为它指向一个完全不同的下一步。

如果诊断是"改错了方向"，下一步是重新论证方向、换一套方案、换一批人。这是最常见的做法，而且它会把上一轮真正做对的部分一起推翻。

如果诊断是"只动了一个轮子"，下一步完全不同：**不换方向，去看另外两个为什么没跟。** 钱为什么没往那边流——是回报还不够，还是旧渠道更省事？话为什么没改口——是没有人替这件事说话，还是说了会被笑话？

两种诊断在事实层面往往可以被区分开，而且区分的办法很便宜：**看另外两个轮子有没有动过一点点。** 一点没动，那就不是方向问题。

十、为什么三家的建议各自只推一个轮子

这一节要说的是一个不太客气、但对三家都成立的观察。

三家的政策建议，几乎都只推自己那一个轮子。

制度派的建议是改规矩：产权、法治、开放准入、约束权力。

积累派的建议是动钱的流向：累进税、资本税、遗产税、把分配放回中心。

观念派的建议是换说法：给普通人以尊严与自由，别再把做买卖的人当可疑分子。

这不是他们的疏忽，这是他们各自体系的逻辑后果——如果你认为某一样是第一因，那么推它就是最有效率的做法。

而按本文的判断，只推一个轮子恰恰是第八节第二、四种结局的标准配方。这也解释了一个常被观察到的现象：三家的建议在各自的模型里都成立，在现实中都做过，而三家都可以拿出"实施得不彻底"来解释失败——因为在只推一个轮子的时候，失败的样子确实很像实施不彻底。

十一、时差大概有多长

三问里的第二问要求一个具体的数。这一节给一个粗略的量级，作为起点——不是精确值，是让人有个数好去核对自己的情形。

规矩→钱：以年计。 一条新规矩改变实际的资金流向，通常要几年——要有人先试、先赚到、被别人看见。如果一年之内钱就大规模跟上了，多半那笔钱本来就在等这个信号；如果五年还没动，问题不在规矩本身。

规矩→话：以十年计，而且常常不发生。 一纸文件改变一个社会怎么看待某类人，这件事没有开关。多数情况下它要等一代人换过来。

钱→话：比规矩→话快。 一件事开始明显赚钱之后，社会对它的评价通常会在若干年内跟上——这是三条通道里最可靠的一条，也是最少被承认的一条。

话→规矩：以年到十年计，且不可预测。 说法先变、规矩后跟，这条路真实存在，但它需要一个把新说法翻译成条文的通道；没有那个通道，说法可以变很久而规矩纹丝不动。

话→钱：最慢。 光是被人看得起，不会让钱流过来。

这一节的用处不在数字本身，在于它让第二问变得可答：**你可以拿自己的情形去对，如果差得很远，那本身就是一条信息。**

十二、六条通道，宽窄不一

三个轮子两两之间有六条通道，而它们的宽窄差得很远。这一节把第十一节的时差表再往前推一步——**时差长短的背后，是通道宽窄。**

最宽的一条：钱 → 话。 一件事开始明显赚钱之后，社会对它的评价会跟着变，而且不需要任何人组织。理由在第六节第一条：赚到钱的具体的人，本身就是最有效的说法。**这是六条里最可靠的一条，也是最少被有意使用的一条。**

次宽：规矩 → 钱。 规矩改变回报结构，钱会跟着走。它需要几年，因为要有人先试、先赚到、被看见。**这条通道的宽窄取决于一件事：新规矩下的回报，比旧渠道高多少。** 高得不明显，这条通道就形同虚设。

中等：话 → 规矩。 说法先变、规矩后跟，这条路真实存在，但它需要一个把说法翻译成条文的通道——一个愿意为它立法的人、一个能把它写进文件的位置。**没有这个翻译口，说法可以热闹很多年而规矩纹丝不动。**

较窄：钱 → 规矩。 钱多了会去改规矩，这条通道很实在，但它有方向问题：它改出来的规矩往往是保护已有的钱，而不是让更多人能进场。**这是三家里积累派最担心的那一条。**

很窄：规矩 → 话。 一纸文件改变一个社会怎么看待某类人，几乎不直接发生。它得先绕道第二个轮子——**规矩改变回报，回报造出具体的人，具体的人改变说法。** 所以"规矩→话"的真实路径通常是"规矩→钱→话"，而它的总时长就是两段之和。

最窄：话 → 钱。 光是被人看得起，不会让钱流过来。**尊重不是回报。** 这一条是观念派最容易被质疑的地方，也是本文认为她那套说法在操作上最弱的一环。

六条通道合起来，给出一个很实用的推论：在多数情形下，最短的有效路径是“**规矩 → 钱 → 话**”，而人们最常试的路径是“规矩 → 话”（宣传）和“话 → 钱”（呼吁）——恰好是最窄的两条。

十三、十一个现场

（一）一次改革。新规出台三年。三问：钱有没有开始往新方向流？说法有没有变？两条都没有，那么这次改革的结局在第三年就已经可以判了。

（二）一家公司的转型。组织架构改了（规矩），预算还在按老口径分（钱没跟），内部谈起新业务仍带着调侃（话没跟）。第八节第二种结局的标准现场。

（三）一个行业的兴起。常见的次序是钱先动、话后跟、规矩最后到。判据：当规矩终于到的时候，它是在追认还是在压制。

（四）一所学校的改革。课表改了，评价口径没改（钱没跟——评价就是学校里的钱），教师私下仍按老标准议论学生（话没跟）。三年后回到原样，属于第三种结局。

（五）一个人的转行。三个轮子在个人身上同样成立：做法改了（规矩）、时间和钱的投向改了没有、身边人和自己怎么谈这件事改了没有。只改第一个的转行，通常在半年内退回。

（六）一项新技术。它的规矩（标准、许可）、钱（投资与回报）、话（社会怎么看它）三者的跟随时差，比技术本身的先进程度更能预测它的命运。

（七）一次公共卫生变动。规定出得快，钱的配置跟得慢，而人们怎么谈论这件事最慢——三者的时差，常常就是政策效果的全部解释。

（八）家里。定了新规矩（几点睡、不看手机），钱和时间的实际分配没变，全家谈起这件事的语气没变。这是家庭规矩最常见的失败形态。

（九）一个学派或一个专栏。第二十节会正面处理。

（十）一次技术监管。新规出台（规矩先动），资本一年内涌入或撤离（钱跟得很快），而公众怎么看这项技术要慢得多。判据：如果钱跟了而话没跟，几年后会出现一次反扑——没跟上的那个轮子不会一直沉默。

（十一）一个国家的对外开放。三个轮子的次序在历史上各不相同：有的先开规矩，有的先有钱进来，有的先换了说法。而结局的差别不在次序，在另外两个跟得多快。

十一个现场的规律是一致的：能被下令改变的那一个总是先动，而它恰恰是最容易退回去的那一个。

十四、与最近邻的正面交锋

（一）制度经济学

它本身就是三家之一，这里要说的是它与本文的分岔：制度派问“哪种规矩好”，本文问“改了规矩之后另外两个多久跟上”。两者不冲突，但顺序不同——按本文，一套好规矩在另外两个轮子不跟的情况下，与一套坏规矩的结局同样是退回。

（二）路径依赖

有一支成熟的说法：历史上的偶然会被锁定，后来的人被前面的选择困住。它与本文的第三、四种结局高度相关。

分岔点在于：**路径依赖解释为什么改不动，本文问的是改动之后各部分跟随的时差。**前者给出的是一个静态的诊断（被锁住了），后者给出的是一个可跟踪的量。一件被判为“路径依赖”的事，在本文的框架里仍然可以问：上次推的时候，另外两个跟了多少。

（三）文化与经济增长的实证研究

近二十年有大量研究试图测量文化变量对增长的影响。它与观念派相邻，但方法上更谨慎。

本文与这一支的差别是：**它们把文化当作一个自变量去测它对结果的影响，本文把它当作三个轮子之一去测它对另外两个的跟随时差。**前者问“文化有多重要”，后者问“文化多久跟上”。后一个问题在数据上其实更容易回答，因为它只需要时间序列，不需要跨国可比的文化测量。

（四）系统思维与反馈回路

有一整套语言专门讲“一切都是互相影响的”。本文的第四节承认了这一点，但也说了它没有用。

分岔点很硬：**系统思维停在“它们互相影响”，本文往前走了一步——互相影响不等于同时，每一轮里确实有一个先动，而先动之后的时差是可测的。**这一步把一句正确的废话变成了一个可以填数字的表格。

（五）政策实施研究

有一支研究专门讲“政策为什么落不了地”：执行能力、激励不相容、信息不对称、基层变通。

它与本文的第九节直接相关，而分岔点在于归因层次：**实施研究把失败归给执行环节，本文归给另外两个轮子没跟。**两者可以并存，但处方不同——实施研究的处方是加强执行与监督，而如果问题是钱和话没跟，加强执行只会加快第二种结局（投入增加、所有人都很忙、产出不动）。

（六）制度互补性

比较政治经济学里有一个成熟的概念：一个经济体的各项制度安排之间互相支撑，改一项而不改其余，效果会打折甚至反向。这是本文最亲近的一支，必须正面处理。

分岔点有两处。其一，**它讲的是制度内部各项之间的互补**，而本文的三个轮子里有两个不是制度（钱的实际流向、人们怎么说话）——后两者恰恰是最不产生文件、最少被跟踪的。其二，也是更要紧的：**互补性是一个静态的结构判断（这些安排配不配套），本文给的是一个动态的可计时量（跟上了没有、多久）。**前者告诉你“要配套”，后者告诉你“三年后回来看这两栏”。

（七）扩散研究

有一整支研究讲一样新东西如何在人群里扩散：早期采用者、临界点、S型曲线。

它与本文的第三个轮子高度相关，而分岔点在于**它研究一样东西怎么被接受，本文研究三样东西之间怎么互相追赶。**扩散研究默认被扩散的对象是给定的；本文说那个对象本身（规矩、回报、说法）在互相改写。可以叠加：一次扩散的速度，本身就是某条通道的宽窄读数。

（八）与本栏之十七的划界

本栏之十七《有些本事，是准备不出来的》讲三种“必须先”：可安排的顺序、必须真实经过的时间、只能撞上的第一刀。

两篇都在讲时间，必须划开：**之十七问的是一个人身上的本事怎么长（三种“先”性质不同），本文问的是一台由三部分咬合的机器怎么移动（三个轮子的跟随时差）。**前者的单位是个体与能力，后者的单位是系统与耦合。

综上：本文不是上述任何一个说法的应用或变体。它切开的那一面是——三家在世经济学家关于“第一因”的三十年争论，在允许加一步的条件下都不可推翻、在不许加一步的条件下都被驳倒；把问题从“谁是因”换

成"先动之后另外两个多久跟上", 这场不可判定的争论就变成了一张可以填数字的表, 并给出四种可辨认的结局。这一面, 八个最近邻都没有覆盖。

十五、谁最先感知

第一类是执行的人。 他最早知道钱有没有真的跟上——因为预算是在他在跑。而他的话通常被当作抱怨。

第二类是新来的人。 他同时听得见文件上的说法和走廊里的说法, 两者不一致时他最先觉得别扭。半年后他就听不见了。

第三类是离开的人。 只有他能说出"那里文件写得很好, 但没有人真的那么想", 而这句话在里面的人听来是酸的。

第四类是钱的经手人。 财务、采购、预算——他们比任何人都早知道第二个轮子有没有真的转, 因为他们看的是实际支出而不是计划。而他们几乎从不被请去谈战略: **在多数组织里, 最早掌握关键读数的人, 坐在离决策最远的那间屋子。**

四类人的共同点是: **他们感知到的都是第二、三个轮子的状态, 而组织的正式记录只记第一个轮子。** 这不是巧合——三个轮子里只有第一个天然产生文件。

十六、十二个领域

在**国家政策**里, 先动的几乎总是规矩, 最少被跟踪的是话。

在**企业转型**里, 先动的是架构, 没跟的常常是预算口径。

在**教育改革**里, 先动的是课表, 没跟的是评价口径与教师之间的私下议论。

在**医疗改革**里, 先动的是规范, 没跟的是支付方式。

在**科研评价**里, 先动的是新指标, 没跟的是资源分配与同行怎么谈论一个人。

在**行业标准**里, 先动的常常是钱(先有人赚到), 规矩最后到。

在**城市更新**里, 先动的是规划, 没跟的是谁真的搬进来。

在**慈善与援助**里, 先动的是项目, 没跟的是本地人怎么看这件事。

在**家庭**里, 先动的是规矩, 没跟的是时间与钱的实际分配。

在**个人转行**里, 先动的是做法, 没跟的是投入结构与自我叙述。

在**一个学科**里, 先动的是新范式的说法, 没跟的是发表与晋升的口径。

在**一个专栏**里, 见第二十节。

十二个领域, 同一句问题: **另外两个多久跟上。**

值得留意的规律: **在几乎所有领域里, 最先动的都是那个能被下令改变的, 而最少被跟踪的都是那个没有开关的。** 这不是能力问题, 是记录方式问题——文件天然记录文件。

十七、什么不是

第一类：有些事就该只改一个。 不是所有变动都需要三个轮子一起动。一次技术性修订、一次流程微调、一次纯粹的合规更新——它们本来就不指望改变钱的流向和人们的看法，用三问去问它们是浪费。**判据是：这次变动想要的结果，需不需要别人改变行为。** 不需要，就不适用本文。

第二类：三个轮子不是全部。 现实里当然还有别的东西——技术条件、外部冲击、运气。本文不主张这三个穷尽了一切，只主张这三个是三家吵了三十年的那三个，而它们的耦合从没被正面处理过。

第三类：这不是"所以改革没用"。 恰恰相反：本文的判断是改革常常方向对而配套缺，而这比"方向错了"是好得多的处境——它意味着上一轮的功夫可以不必推翻。把本文读成对变革的悲观，是最容易也最有害的误读。

第四类：时差长不等于失败。 第十一节说话最慢、常常要一代人。**慢不是问题，不跟才是问题。** 判据不是"多久跟上"这个数字大不大，是它到底有没有在动。

由这四条可以反推出**自查三问**（与第七节相同）：

其一，这次改的是哪一个轮子？

其二，另外两个多久跟上？给一个数。答不出数 → 说明从来没人跟踪它们。

其三，它们不跟，这个会不会退回去？会 → 现在就得为另外两个做安排，而不是加大第一个的力度。

十八、六条对抗纪律

纪律一：任何变动的方案里，为另外两个轮子各留一栏。

一栏写"这次改动之后，钱的流向应该出现什么变化，什么时候"；另一栏写"人们谈论这件事的方式应该出现什么变化，什么时候"。**写下预期，是为了将来能对。**

最可能的失败方式：这两栏被写成套话（"逐步形成良好氛围"）。判据是：**这句话到期之后，能不能被判定为没做到。**

纪律二：到期真的去对一次。

纪律一如果没有第二步，就只是一份更长的文件。到了当初写下的日子，去看这两栏对没对上——不评价任何人，只记录。

最可能的失败方式：到期时没人记得当初写过。所以这个日子要写进日历，而不是写进方案。

纪律三：钱的流向要看实际支出，不看预算文件。

第二个轮子最容易被文件糊弄：预算表上早就调整了，实际的钱还在按老渠道走。**看的是钱真的去了哪，不是计划它去哪。**

纪律四：话的变化，去听非正式场合。

第三个轮子完全不出现在正式记录里。可用的观察点只有三处：**走廊里怎么说、新人来了之后学到的第一批话、离职的人说什么。**这三处都不产生文件，所以要专门去听。

最可能的失败方式：把它做成一次问卷。问卷收到的是正式场合的说法，而这个轮子恰恰只在非正式场合露面。

纪律五：另外两个一点没动时，不要加大第一个的力度。

第九节的直接落地，也是六条里最省钱的一条。此时加大力度是第二种与第四种结局的加速器。**正确的动作是去查那两个为什么不动。**

纪律六：把"上次推的时候另外两个跟了多少"写进档案。

第八节第三种结局（周期重来）的唯一解药。每一轮推动结束时，留下一句话：这一轮另外两个跟到什么程度。下一轮开始前先读它——**否则同一次尝试会被当成第三次新尝试。**

六条纪律的共同结构是：**它们全都只要求跟踪那两个不产生文件的轮子。**没有一条要求改变方案本身。

十九、如果你正在推一样东西

第一件：先确认自己推的是哪一个。多数人推的是第一个，因为那是唯一能靠决定改变的。认清这一点不丢人，它只是让你知道后面还有两件事要办。

第二件：为另外两个各找一个具体的观察点，而不是一个指标。钱那一边找一笔具体的支出，话那一边找一个具体的说法。**具体到你三个月后能回来看一眼就知道有没有动。**

第三件：如果你没有权力动另外两个，就找有权力的人，把话说成时差而不是立场。"这件事需要预算口径在半年内跟上，否则一年后会退回去"——这句话比"我们要重视这件事"有力得多，因为它可以被验证，也不要求对方承认自己错了。

第四件：如果三个月后另外两个一点没动，认真考虑停下来。这不是认输。第八节的第四种结局有一个额外的代价：失败一次之后，下次再推会更难，因为所有人都记得"试过，没用"。**在没有配套的情况下硬推，是在替下一次尝试制造障碍。**

第五件：如果你能选，先动那个通道最宽的。按第十二节，最短的有效路径通常是"规矩 → 钱 → 话"。所以在可选的情况下，**别直接去改说法**——那是最窄的一条；去改回报结构，让做这件事的人真的能得着，说法会自己跟上，而且比宣传快得多。

最后要说清楚一句：本文不主张凡事都要等三个轮子齐备才动。**齐备是等不来的**——总得有一个先动。本文只主张一件事：**先动的那个动了之后，把另外两个当成一个需要被跟踪的事情，而不是一个会自动发生的事情。**

二十、自反

用本文自己的三问检查这篇文章，也检查它所在的这个专栏。

这个专栏在推哪一个轮子？第三个——说法。它做的全部事情就是提供一个新的谈法：给一件说不清的事一个名字、一套判据、几条纪律。

另外两个跟上了吗？按第十二节，话→规矩、话→钱是三条通道里最慢、最不可靠的两条。**而本文没有任何证据表明它们跟上了。**一篇文章可以改变若干人怎么谈论一件事，而它对钱的流向与规矩的改动，目前为零。

如果它们不跟，这个会不会退回去？会。按第八节第四种结局，一个只在说法层面转的轮子，会被原有的说法慢慢吸收回去——它甚至会被吸收得很体面：变成一个偶尔被引用的说法，一个听起来有道理但不改变任何人明天做什么的角度。

所以本文最诚实的一句是：它自己就是那个只转了一个轮子的例子。

这一笔认下之后，只剩一条可执行的：把它写成可以被对的东西。第二十一节的赌注就是为此写的——**如果到期没有任何一处出现钱或规矩上的变化，那么本文和它所在的这个专栏，就是第八节第四种结局的一个标本。**

还有一层要说：本文把三位学者的体系各压成了几百字，而他们各自有几十年、几百万字的展开与互相让步。**被压掉的部分是巨大的，而且是我压的。** 压的标准是"能不能撑起本文的判断"，这一点必须写在这里，让读者在读那三段转述时记得：**它们是被选出来的。**

二十一、证伪条件

条件一，三轮不成立。 如果能证明：在可比的变动中，另外两项的跟随程度与最终结局（第八节的四种）没有系统关联——那么本文的核心判断即被推翻。

条件二，只推一个也行。 如果能证明：在长期跟踪中，只改变规矩而钱与说法均未跟随的变动，其存续率与三者齐动的变动没有显著差别——那么第九节与全部纪律即是空的。

条件三，时差不可测。 如果第十一节给出的那几条通道，在实际案例中无法被稳定地识别与计时——即不同的人对同一个案例给出的时差差别极大——那么第七节第二问就不是一个可答的问题，本文的判据随之失效。

条件四，纪律无效。 如果在若干个组织里落实第十八节的纪律一与纪律二之后，五年内其变动的存续率没有改善，或改善不可归因于这两条——那么本文的实践部分应被整体放弃。

本文的赌注： 到二〇三〇年，如果没有任何一个政策评估框架或组织变革方案，把"其余两项的跟随时差"作为一项与目标、指标并列的正式跟踪项，或者有人做了而被证明与结局无关——那么本文所提的这套东西，就不是一个可操作的判据，只是把"要配套"重新包装了一遍。

二十二、结语

把整篇文章收成一句话：

别再问是谁先动的手；问的是——它动了之后，另外两个多久跟上，不跟会怎样。

这场三十年的争论不会有胜负，而这并非三位学者的失败。他们各自都拿出了对手消化不了的证据，而这件事本身就说明：**这三样东西都是真的，且都不是那个可以单独说了算的第一因。**

还有一句必须说在最后。本文通篇在讲配套，但它一点也不主张"没配套就别动"。**齐备是等不来的——现实中总是某一个先动，而先动的那个几乎总是唯一能被下令改变的那个。本文要的不是等，是在动了之后，把另外两个当成需要被跟踪的事，而不是会自动发生的事。**

把"三个轮子"读成"所以什么都改不动"，是对这套判断最可能的滥用，也最容易伤到那些正在推动一件事的人——他们本来就在做三件事里唯一能做的那一件。

三个人各留下一样东西。第一位留下的是：规矩决定谁能进场，而规矩是可以被改的——这是三个轮子里唯一能被下令转动的那个。第二位留下的是：钱有自己的走法，它不需要任何人下决心，也不会因为谁的善意而改道。第三位留下的是：一个社会怎么谈论一件事，决定了有多少人敢下场试——而这一样，没有开关。

三样合起来，是一句更小的话：

你能改的只有一个轮子。所以真正要花力气的地方，从来不是把那个轮子转得更用力，而是去看另外两个跟上了没有。

（本文对三位学者的转述为通俗简化，不构成对其著作的完整呈现；三人的原著与彼此之间的公开笔战见文末来源。）

本文由三篇碰撞而成

三篇分属三位学员、三个领域，均出自学员专栏。本栏第三次撞站外理论，三位均在世且有公开笔战：阿西莫格鲁与罗宾逊在《经济展望杂志》专文驳皮凯蒂，皮凯蒂在同一期回应；麦克洛斯基的书名副标题「是观念，而不是资本或制度」同时点名另外两位。三家各有对手消化不了的证据：一条边界两边的对照、两百年的分配曲线、以及「为什么偏偏是那一百年」这个时间点之问。九个判断两两相撞三十六次，撞出的是三人都没说过的第四样东西。

1. The Rise and Decline of General Laws of Capitalism（他与罗宾逊驳皮凯蒂的那篇）达龙·阿西莫格鲁（1967—，麻省理工，2024 年诺奖）·是规矩：谁能进场、权力怎么分 — Daron Acemoglu
2. Putting Distribution Back at the Center of Economics（同一期上他的回应）托马·皮凯蒂（1971—，巴黎经济学院）·是积累本身的动力学，它不需要任何人下决心 — Thomas Piketty
3. Bourgeois Equality: How Ideas, Not Capital or Institutions, Enriched the World（副标题直接点名前两位）迪尔德丽·麦克洛斯基（1942—，卡托研究所）·是说法变了：普通人这才敢下场试一把 — Deirdre McCloskey