

抽条：当可计量的结果开始吃掉不可计量的条件

抽掉承重钢筋而把外观抹平——楼没塌，验收全过，直到某一天它一次性地塌完

作者 王德生 + Claude · 约 2.1 万字 · 12 页 · 发表于2026年7月28日

本文由三篇碰撞而成

三篇均出自学员专栏 · 张琼。三篇的观点正面打架：一篇说「撒手是德」，一篇说「撒手是灾」，一篇说「顶撞才养人」。九个金点子两两相撞三十六次，在五条暗流的交点上，撞出了一个三篇里谁都没有的东西。

- 不插手的勇气——论亲子互动中「留白」的发生学结构及其可辩护性发展心理学 · 撤回介入正是发生的条件
- 假体之伪生：机器人伴侣如何从消除他人的「抵抗」开始，瓦解爱得以发生的基底技术哲学 · 抵抗才是爱的发生引擎
- 撤土：生育何以从共同事业沦为私人自理的冒险照护制度 · 撤走承担正是发生的毁灭

摘要

本文提出并论证一个新概念——抽条（condition-stripping），用以命名一类此前分散在多个学科中、却从未被统一指认的结构过程：一个系统一旦把"可计量的结果"确立为它唯一的评估面，就会把维持该结果所依赖的、不可计量的那些条件当作冗余成本逐项抽走，并以结果在一段时间内的持续丰盛，为这场抽离提供正当性担保。本文论证抽条区别于古德哈特定律（无人博弈）、区别于"清晰化"批判（问题不在简化本身，而在被排除项的静默删除）、区别于异化（没有施动者）、区别于技术债（这笔债从不进入任何账本）、也区别于公地悲剧与系统失灵（它发生在系统超额达成目标的时刻）。本文给出条件端与结果端的四条可操作判据，追踪抽条的四步机制——可编码性筛选、条件端剥夺、丰盛性担保、语言的一并抽离——并指出其最危险的特征是故障不显形：在承重条件已被抽空之后，系统的全部显示指标仍然正常，直至一次性失效。本文进一步论证抽条为何几乎无法被内部纠正：被抽走的条件不在账上，因而它的消失不产生受害者、不产生责任人，也不产生任何可用于抗议的语言。文末划定反例边界（哪些精简不是抽条），给出三条可操作的对抗纪律，交代本文自身的证伪条件——以及一笔必须自己认下的自反：本文所依托的这套分析工艺，本身就是一台抽条机。

关键词：抽条；条件端；结果端；可编码性筛选；丰盛性担保；故障不显形；冗余；不可计量

一、三个不相干的现场，同一种消失

先看三个彼此毫无关系的场景。

第一个在客厅。一位母亲坐在沙发扶手上，看着十八个月大的女儿反复把一本厚画册从书架里抽出来、再塞回去，整整十二分钟。她没有出声，没有过去帮忙，没有讲解封面上凸起的烫金字。这十二分钟里她做了大量的事：读解女儿的身体姿态，识别出"她滑脱了三次都没有回头看我"这一信号的含义，反事实地模拟了自己走过去的后果，管理住至少三种想要介入的冲动——想帮她抽出来的帮助冲动、想给她讲烫金的教学冲动、想出声确认自己在场的社交冲动，并且承受了一种事后仍然无法被任何权威消解的不确定。这份代价清

单，比直接走过去把书拿出来费力得多。当天晚上，丈夫随口问“你们一上午做什么了”，她说：“我就只是坐在那儿看着她——什么也没做。”

第二个在机房。一位工程师在项目复盘会上被问到：这个核心模块为什么没有测试？他说，两年前排期紧，先上线了，本来打算补的，后来一直没排上。会议室大屏上，这个模块的所有指标都是绿的：发布频率、可用性、平均响应时间、故障恢复时长。测试覆盖率没有出现在那份看板上，因为那份看板是给业务方看的，业务方看不懂覆盖率。会议开了四十分钟，讨论的是如何把发布频率再提高百分之二十。

第三个在深夜的手机屏幕前。一位三十岁的女性合上手机，做出了一个判断：这件事，目前的我做不了。不是不想要——她仍然喜欢孩子，仍然想象过为人母的画面；是没有人。她的母亲当年还有厂里的托儿所和住在隔壁的姥姥；她现在住的电梯房里，对门姓什么都不知道。第二天她把这个判断说给闺蜜听，闺蜜说：“现在托育不是有补贴了吗？”她答不上来。她想说的不是钱，也不是政策，但她找不到那个词。

三个现场，三个学科，三种完全不同的语言，彼此之间没有任何引用关系。但把它们并排放着看，会看到一个结构：某样使事情能够发生的事情被拿走了，而拿走它的整个过程中，没有任何一个环节报警。

母亲的十二分钟不在任何一款育儿应用的活动清单上，所以它等于零。测试覆盖率不在业务看板上，所以它等于零。“顺手能托付孩子的邻居”不在任何一项公共服务的绩效指标上，所以它也等于零。三处的零，都不是因为那样东西不重要——恰恰相反，三处的零都是那件事之所以能成的承重点——而是因为它不可计量：它无法被写成一行可以被填、被审、被跨主体比较的数据。

更值得注意的是三个当事人的反应。母亲用“什么也没做”来描述自己刚刚完成的一场十二分钟的搏斗。工程师用“排期紧”来描述一次承重结构的抽离。那位女性干脆找不到词。三个人都在场，三个人都感觉到了什么，三个人都没有能力把它说出来。这不是他们表达能力不足——是他们各自的领域里，确实没有那个词条。

本文要命名的，就是这个过程本身。

在往下走之前，需要交代一句方法：把三个互不引用的现场并排放着看，这个动作本身需要辩护。跨域并置最常见的堕落方式是表面类比——因为两件事“看起来像”，就宣称它们是同一回事。本文对自己的要求是：这三个现场的同构不能停在现象层，必须落在机制层。具体说，它们必须共享同一条因果链：某样东西因不可计量而落在评估表外，因落在表外而被当作成本，因被当作成本而被逐项撤除，而撤除之后系统的显示面仍然正常。如果三个现场里有任何一个不满足这条链的任何一环，并置就不成立，本文的全部论证也随之作废。第四节将逐项给出这条链，第十二节将给出它的边界，第十五节将给出它的证伪条件——把自己钉死在一条可以被逐环检查的链上，是跨域并置唯一诚实的做法。

二、抽条：概念的界定

抽条这个词借自工地上的俗语。抽条指在浇筑时抽掉本该埋进去的承重钢筋，而把混凝土照常浇满、把外观照常抹平。楼盖起来了，验收过了，住进去了，十年内什么事都没有。它不像偷工减料那样会立刻显形——墙皮不裂，门窗不歪，水电全通，甚至因为省下了钢筋的钱而在别处用了更好的地砖。它唯一的特征是：在某个没人预告的时刻，它不是慢慢变差，而是一次性地塌完。

本文用它来指称如下过程：

一个系统把可计量的结果确立为它唯一的评估面之后，会把维持该结果所依赖的、不可计量的条件当作冗余成本逐项抽走；而结果在一段时间内的持续丰盛，反过来为这场抽离提供了正当性担保。

这个定义里有四个必须被逐一说清的成分。

第一，条件与结果的区分不是程度差别，而是位置差别。结果是过程的输出端；条件是使过程能够启动并持续的那一端。孩子终于抽出画册时那一瞬的成就是结果，母亲那十二分钟的沉默是条件。系统的可用性是结果，测试与文档是条件。一个女性顺利把孩子带到三岁是结果，那些不需要预约、不需要付费、不需要资格审查就会出现的手是条件。抽条从不动结果——它专抽条件。这是它最容易被误认的地方：因为结果完好无损，所以在很长一段时间里，任何人都很难指着某处说"这里坏了"。

第二，不可计量不是难以计量。它不是一个技术问题，等着更好的量表来解决。这些条件之所以不可计量，是因为它们的价值恰恰存在于不被要求说明这一形态里。邻居顺手把孩子接回家写作业，这件事一旦需要签一份责任约定书、约定接送时段与免责条款，它就已经不是原来那件事了——它变成了一份低价的看护服务，而那个"顺手"的性质、那个不需要开口的性质、那个下次我也会顺手帮你的性质，全都消失了。母亲的克制一旦被写进育儿考核清单、要求每日打卡"自主游戏观察十五分钟"，它就变成了另一项必须完成的任务，从而失去它作为"留出空间"的全部功能。它们是那种一被计量就变质的东西。这是抽条最深的一层：它要抽走的，恰恰是抽不出来的东西——所以它不抽，它只是不记，然后等它自己消失。

第三，逐项意味着没有任何一步是错的。关掉厂办托儿所，是因为企业要减负、要聚焦主业；住房商品化，是因为要素要流动、居住要改善；绩效看板只放业务指标，是因为业务方看不懂技术指标、开会要高效；育儿应用要求记录活动，是因为家长确实需要反馈、需要知道自己做得对不对。每一步都有充分理由，每一步的决策者都在做自己岗位上正确的事，每一步单独拿出来复审都会被重新批准一次。抽条是各自优化的合成产物，不是任何人的决定。这一点决定了它的全部政治后果，本文将在第九节展开。

第四，丰盛性担保是这个机制最精巧的一环。条件被抽走之后，结果不但不会立刻变差，往往还会短期变好——因为省下的资源被投进了结果端。教学时间从"让学生自己撞一撞"改成"直接讲解题模板"，班级平均分会上升；把测试的人力挪去做功能，发布速度会加快；把冗余人力砍掉，人均产出会提高；把祖辈的日常照护换成按小时计费的专业保姆，服务的规范程度会提高。于是抽条在它进行得最凶的时候，看上去最像成功。这层担保使得任何在此刻提出异议的人，都处在一个结构性的劣势位置：他必须用一个说不清的东西，去反驳一个看得见的进步。他会被要求拿出数据。而他拿不出——因为他要辩护的那样东西，定义上就是没有数据的那一类。

为什么叫"抽条"，而不叫"掏空""失血""退化"？因为那几个词都描述状态，而抽条描述的是一个动作与一层外观之间的关系。掏空说的是里面没了；抽条说的是里面没了而外面完好，并且正因为外面完好，里面没了这件事才不会被发现。这层"外观完好"不是附带的修辞，它是机制的一部分——本文第四节将论证，正是结果端的丰盛在为条件端的抽离提供担保。任何一个只描述"少了什么"的词，都装不下"少了什么恰恰由多了什么来掩护"这一层。

还要与一个近亲划清界限：空心化。空心化通常指一个实体的核心功能外迁或流失，重心在"核心去哪儿了"——它预设核心仍然存在于某处，只是不在这里了。抽条的对象不会迁移到别处。那十二分钟的克制不会转移给任何人，它就是消失了；那种"顺手"的邻里关系也不会别的城市继续存在，它随着它赖以存在的居住形态一起终止。抽条不是转移，是终止，而且是无痕终止。

需要立刻补一句：本文不主张一切精简都是抽条。恰恰相反，抽条这个概念如果不能同时说清"什么不是抽条"，它就会退化成一句反对效率的怨言。第十二节专门处理这条边界。

三、条件端与结果端：一条需要被操作化的分界

上一节把"条件端"与"结果端"当作已知的东西用了。但如果这条分界线不能被操作化，抽条就只是一个漂亮的比喻——任何人都可以把自己想保护的东西宣称"为条件端"。

本文给出四条判据。一样东西同时满足其中三条，就应被认定为条件端。

判据一：它的产出是延迟的、非归属的。条件端投入的收益不在本期显现，而且往往不落在投入者身上。母亲那十二分钟的收益，落在孩子三年后的注意力持续性上；测试的收益落在两年后某次没有发生的事故上；邻里互助的收益落在下一次轮到你需要帮忙的时候。任何以本期、本人为核算单元的账本，都会系统性地低估它，且低估的幅度与延迟长度成正比。

判据二：它的存在方式是"没有发生什么"。结果端的东西是事件——可数、有边界、有时间戳。条件端的东西常常是非事件：没有出声、没有介入、没有出故障、没有把这段时间排满。你无法给"没有发生的事"计数。录像里，母亲的十二分钟看起来就是一个人坐着不动；一段稳定运行的代码看起来就是什么都没发生。一切以事件为记录单元的系统，都对条件端结构性失明。

判据三：它一旦被要求说明，性质就改变。这是最锋利的一条判据，也是最容易被验证的一条。你可以做一个思想实验：把这样东西写进合同、写进考核表、写进服务条款，看它还是不是原来那样东西。把"顺手"写进条款，顺手就没了；把"沉默的克制"写进打卡，克制就变成了表演；把"闲聊时冒出来的想法"写进创新指标，闲聊就变成了会议。反过来，结果端的东西写进合同以后毫发无损——交付日期、可用性、班级平均分，都可以被条款化而不损失任何东西。

判据四：它的功能是提供"可以失败而不致命"的余量。条件端的东西大多是缓冲：冗余人、试错预算、休耕的土地、不掉分的失败权、一个不需要立刻回应的沉默。它们的价值不在于被使用，而在于随时可被使用。这正是它们在效率语言里最难辩护的地方——一样东西百分之九十的时间闲着，从利用率的角度看就是浪费。

这四条判据合起来解释了一件事：条件端的东西不是偶然地、而是必然地更难被编码。它延迟、它非事件、它拒绝被说明、它以闲置为存在方式——这四条，恰好是任何评估体系最不友好的四种形态。所以当建立一个系统建立评估体系时，条件端的整体出局不是操作失误，是数学后果。

四、机制：抽条如何一步步完成

（一）第一步：可编码性筛选

任何评估系统在建立的那一刻，都必须完成一次筛选：哪些东西进表，哪些不进。这次筛选的判据从来不是重要性，而是可编码性——能不能被稳定地观测、被无歧义地记录、被跨主体地比较。

这个判据本身没有恶意，它是评估之所以可能的前提。一个不能被稳定观测的东西，没法进入任何需要多人共同使用的表格；一个每个人理解都不一样的字段，填出来的数据没有任何意义。所有做过管理的人都知道，把评估标准定得可操作，本身就是一项极其艰苦的工作，而且是必要的工作。

但它有一个必然的副作用：凡进不了表的，从此在系统内部不存在。不是"存在但优先级低"——那还有救，优先级是可以调的；而是根本不产生任何表征。系统对它既不奖励也不惩罚，既不投入也不撤资。它落在了系统的视野之外，成了一个系统意义上的零。

这一步就已经决定了后面的全部走向。因为按上一节四条判据，条件端的东西在结构上比结果端的东西更难被编码。筛选一次，条件端就整体地落在了表外。

这里要防一个常见的误解：这不是说做表的人短视。恰恰相反，最认真的评估设计者会为可编码性付出最大的努力——他们会反复打磨定义、消除歧义、提高信度。而努力越成功，筛选就越彻底，落在表外的东西就越干净地落在表外。抽条的第一步，是由这个系统里最负责的那批人完成的。

还有一层伤害发生在筛选内部，值得单独指出：被编码的那部分东西也会变形。一样东西一旦被选中进表，它就必须以适合被记录的形态出现——阅读要变成阅读量，理解要变成正确率，照护要变成服务时长，交流要变成会议次数。进表的那一半因此也不再是它自己，而是它的可记录投影。于是筛选造成的是双重损失：

出局的那一半整个消失，入局的那一半被压扁成投影。而后一层损失更隐蔽，因为从表面上看，那样东西明明还在被重视、被投入、被讨论——只是被重视的已经是它的影子。

（二）第二步：条件端剥夺

一旦某样东西落在表外，它就自动变成了成本。

这不是隐喻。在任何一个必须交代投入产出的系统里，凡是消耗资源而不产生任何表内产出的东西，在核算意义上就是纯支出。它不需要被判死刑，它只需要在每一轮资源重新分配时，排在所有能产出表内数据的项目后面——一轮，两轮，十轮之后，它自己就没了。

这就是为什么抽条不需要执行者。没有人签署过一份"取消冗余"的文件。冗余是在一次次"这次先紧着交付"里消失的。没有人决定过"让母亲独自扛"——那是在单位托育关停、住房商品化、劳动力市场重组这三件互不相干的事各自完成之后，剩下来的那个结果。三件事发生在完全不同的部门、完全不同的年份、遵循完全不同的逻辑，没有任何一个环节的决策者的视野里出现过"她将会独自扛"这一后果。

这也解释了为什么受损者往往找不到抗议对象。剥削预设一个剥削者，你可以指着他说话，可以谈判，可以罢工，可以起诉。抽条没有对手——它就那样发生了。你能起诉的只有一份表格，而表格不会应答。

在剥夺这一步上，还有一个加速机制值得单独指出：条件端的东西一旦开始减少，剩下的部分会承受更大的压力，从而更快地退出。邻里互助网络里退出的人越多，剩下的人被求助的频率越高，越容易被"占便宜"的感觉推着退出，直到网络整体清空。冗余人力被砍到一半之后，剩下的一半更忙，更没有余裕做那些不在表上的事，于是他们做的表外工作也会自动消失——不需要再砍第二刀。抽条在剥夺阶段是自加速的。

（三）第三步：丰盛性担保与故障不显形

条件被抽空之后，系统进入一个本文认为最危险的状态：承重结构已经没有了，但所有显示灯仍然是绿的。

这是必然的。显示灯连接的是结果端；被抽走的是条件端。系统的监测能力，恰好覆盖不到它自己出问题的地方。这不是监测设计得不好——这是同一次筛选造成的必然对称：它看得见什么，它就只会什么地方报警。一次筛选同时决定了它做什么和它能发现什么，而这两者的盲区完全重合。

于是出现了抽条最典型的时间形态：一段长得离谱的、指标全绿的正常期，然后是一次没有任何前兆的失效。软件在某次并发下整体崩塌；一个班的学生在需要自己提出问题时集体失语；一个社会在某一年发现，愿意生育的人以一种谁都没预测到的速度消失了。

事后复盘时，人们会寻找那个导火索：那次并发是不是超出了设计容量？那届学生是不是生源变差了？是不是房价在那一年涨得太快？但抽条没有导火索。它只有一个长期的、被判为正常的抽离过程，和一个在承重耗尽那一刻到来的、看起来毫无道理的终点。把注意力放在终点前那根稻草上，是抽条最常见的误诊方式，也是它得以在下一个系统里继续运行的原因——因为诊断出的原因是稻草，开出的药方就是"别放那根稻草"。

（四）第四步：语言的一并抽离

到这里为止的三步，还只是描述了损失。抽条真正的病理在于第四步：它同时抽走了报警所需要的语言。

母亲说"我什么也没做"。她不是在自谦——她的词汇表里确实没有一个词能描述她刚才做的那件事。她可以说"我很累"，但这句话会被理解为体力上的累；她可以说"带孩子很难"，但这句话会被理解为一般性的辛苦。她无法说出的是这一句：我刚才做了一件比走过去帮她费力得多的事，这件事没有名字。

工程师说"当时排期紧"。他不是在推卸——"我们抽掉了系统的承重"这句话在项目管理的语言里没有对应的字段。他能填的字段只有"技术债"，而这个词，如本文第八节将论证的，恰恰是一个温和的误诊。

那位女性说不清她要的不是钱，因为公共讨论提供给她的词只有“成本”“补贴”“支持系统”“生育意愿”。这四个词各自都有精确所指，也各自都错过了她要说的这件事。

这是一个致命的闭环：被抽走的东西之所以被抽走，正是因为它不可编码；而不可编码，同时也意味着它的消失无法被表述、无法被申报、无法被追责。它的死是哑的。

由此产生三个后果，每一个都在加固这个闭环。

其一，受损者会用错误的词自我诊断。母亲用“懈怠”解释自己的沉默，于是她的自责成了抽条的帮凶——她不仅承受了损失，还替施加损失的那套框架完成了内部执法。工程师用“技术债”解释缺失的测试，而“债”这个词预设了债务可见、可还、有账期，它温和地掩盖了那其实是承重被抽掉。用错词描述自己的处境，等于替对方完成了归档：这件事从此以那个错误的名义被记录、被讨论、被“解决”。

其二，这类能力无法被传承。传承需要一个可以被指认、被示范、被讨论的单位。一门有名字的手艺可以被教：师傅可以说“看这一步”。一个没有名字的技艺不能被教，它只能由每一代人、每一个人从零开始私下重新发明。而发明是有成功率的。两三代之后，它就真的不存在了——并且没有人能证明它曾经存在过，因为它从来没有在任何记录里留下过痕迹。这是抽条最彻底的一种胜利：它不仅消灭了那样东西，还消灭了它曾经存在的证据。

其三，退出被两道闸门锁死。退出需要两个条件：痛苦达到可被感知的门槛，以及存在一条替代路径。而抽条恰好同时压低了前者——因为结果端仍在持续供应满足，指标全绿，日子还过得下去——与消除了后者：条件端的替代方案已被一并抽走，你想走也没有别的地方可去。于是最常见的结局不是崩溃，也不是反抗，而是一种漫长的、清醒的滞留：知道不对劲，说不出哪里不对劲，也走不出去。

五、抽条的三条发生路径

上一节把抽条描述为“撤走”。但在五个现场的比对中可以看出，抽条至少有三条不同的发生路径，它们的表面现象差别很大，识别难度依次递增。

第一条：撤走式。条件端的投入被直接停止——托儿所关停、测试岗位取消、教研时间被会议占满、休耕被取消。这是最容易被识别的一种，因为总还留着一个“以前有、现在没有”的对照。撤走式抽条的受害者至少还能说出一句“我妈那会儿还有”。代际对照本身就是一种低配的报警器：它不能阻止抽离，但它能让抽离被感知为一次失去，而不是一种自然状态。

第二条：挤走式。条件端没有被谁停掉，它是被结果端的清单挤没的。这是家庭教养现场的形态：没有人禁止父母安静地看着孩子，只是当“每一分钟都可以用来做点什么”的清单足够长，安静就没有地方可待了。挤走式在表面上是投入的增加而非减少——更多的课程、更多的活动、更多的指标、更多的关怀——因此它比撤走式更难被指认。任何抱怨都会遭遇同一句反驳：“我们给的比以前更多了。”确实更多了，多的全在结果端。

第三条：变质式。条件端的东西还在，人还在做，形式也没变，但它已经被要求说明自己，因而按第三节判据三当场变了性质。邻居仍然帮着接孩子，但现在要按小时结算；老教师仍然带新人，但现在要填写带教记录并纳入考评；父母仍然陪孩子玩，但现在要拍照上传到打卡群。从任何一张表上看，这些活动的数量都没有下降，甚至因为有了记录而第一次变得“可见”“可管理”“可复制”。变质式是三条路径里最难被察觉的：它在数据上表现为条件端终于被纳入了管理，是一次治理能力的提升。而它实际完成的是把条件端整体搬到了结果端——搬完之后，条件端就空了，且没有任何一个数字下降过。

三条路径的识别难度依次递增，正好对应着三种不同的自欺程度。撤走式还留着对照，挤走式抹掉了对照但留着抱怨，变质式连抱怨都消化掉了——因为被抱怨的那个人可以理直气壮地说：我们不但没有削减它，我们还把它管起来了。

这也解释了一个常见的困惑：为什么越是"重视"某样东西的时期，那样东西反而消失得越快。因为重视在多数情况下的具体形态就是"把它纳入管理"，而纳入管理的第一步就是要求它说明自己——对条件端的东西来说，那是它的死刑执行程序。

六、抽条的时间形态

抽条的时间曲线有三个相位，值得单独刻画，因为对相位的误判会直接导致误诊。

第一相：抽离期。条件被逐项撤走，结果端指标平稳甚至上升。这一相可以持续很久——在教育里可能是一个学制周期，在软件里可能是三到五年，在照护制度里可能是两代人。这一相最典型的话语是"我们优化了流程"。此时提出异议的人会被数据驳回，而且驳得有理有据。

第二相：代偿期。条件已经不足以支撑结果，但结果尚未下滑——因为个体在用自己的储备补上缺口。老师用自己的下班时间补上被砍掉的教研；工程师用周末补上没有测试的心理负担；母亲用自己的睡眠补上没有人搭手的空白。这一相的关键特征是：系统的账面效率进一步提高了，因为个体在无偿供货。而且更隐蔽的是，代偿越成功，补位越不紧迫——每一次成功的个体代偿，都在向系统证明"这样也行"，从而延长了抽离期的合法性。代偿不是抵抗，它是抽条的延寿机制。

第三相：一次性失效。储备耗尽后，失效不是渐进的，因为代偿本身是一个非线性的支撑：它撑到撑不住为止，中间没有平滑过渡。这一相的典型现象是"突然的集体退出"——一批老师同时离职，一个团队同时崩，一代人同时不生。旁观者会觉得这来得毫无道理，因为前一相的所有指标都是好的。

三相之间没有预警，因为预警系统被筛在第一相之外。这是本文对"故障不显形"这一判断的时间版本表述。

这里还必须指出一个方法论上的陷阱：幸存者偏差在抽条问题上格外严重。在任何一个时点做横截面调查，被访问到的都是还没有失效的系统——它们的数据当然是好的。已经失效的那些，通常已经退出观察范围（团队解散了、老师转行了、那批人不在样本框里了），或者被归因给了别的原因（生源、行业、房价）。因此，"没有证据表明砍掉冗余有害"这一常见结论，在抽条的时间结构下几乎必然会出现，而它什么都证明不了。

七、七个现场的细读

概念如果只在抽象层面成立，它就还没有真的立稳。本节把抽条放回七个具体现场，看它在每一处切出什么。

（一）教室

被抽走的条：学生撞墙的时间。一道题让学生先自己撞二十分钟，跟直接给解题模板，在期末平均分上的差异往往是负的——先撞的那一组，短期分数更差。于是任何以单次考试为反馈周期的教学系统，都会持续地、理性地缩短撞墙时间。用来担保的结果：平均分、优秀率、作业完成率。

抽走之后剩下什么：学生获得了极高的"已知问题解决效率"，同时失去了"面对没有模板的问题时还愿意待在里面"的耐受力。而这项耐受力恰好不在任何一张卷子上——因为卷子上的每一道题，定义上都是已经有答案的题。

失效的形态：这批学生在需要自己提出问题的场合集体失语。这个失效点通常出现在大学或工作岗位上，距离抽离发生的地方隔了六到十年，隔了不同的机构、不同的责任人。因果链长到没有人会把它接起来。

（二）病房

被抽走的条：病人对自己身体的感知权，和医生的在场判断。一套完善的指南把可编码的部分固化下来——这是巨大的进步，它消除了大量的随意与误差。但同一次固化也把不可编码的部分推出了合法性边界：那个说不出理由却觉得"这个病人今天不对劲"的判断，在指南体系里没有位置；那个说"指标是好的，可我就是不舒服"的病人，在同一个体系里也没有位置。用来担保的结果：指标复常率、指南依从率。

抽走之后剩下什么：一个指标全部正常、而人还在坏下去的状态。这个状态在系统内部无法被表达，因为系统用来表达"好坏"的全部语言就是那些指标。

（三）机房

被抽走的条：可读性、测试、文档，以及那种"我知道这块代码为什么这么写"的隐性知识。用来担保的结果：发布频率、可用性、故障恢复时长。

这个现场的特殊价值在于，它是唯一一个已经发展出本土词汇的现场——技术债。这个词的存在本身就说明了工程师群体感觉到了什么。但正如第八节将论证的，这个词的会计学结构恰好掩盖了问题的结构学性质，因而它是一个有名字的误诊，比完全没有名字更难被纠正。

（四）家庭

被抽走的条：照料者"不作为"的话语正当性。这个现场的特殊之处在于，抽条在这里不是通过删除资源完成的，而是通过增加话语完成的——正是育儿知识的空前发达、正是那些教你"每一分钟都可以用来做什么"的清单，把"什么都不做"编码成了失职。用来担保的结果：可打卡的教养活动量、早期发展指标。

这提示了抽条的一个变体：条件端不一定是被撤走的，它也可以是被挤走的。当结果端的清单足够长，条件端就没有地方可待了。挤走比撤走更难被察觉，因为它在表面上是投入的增加，不是减少。

（五）田野

被抽走的条：那些不需要预约、不需要付费、不需要资格审查就会出现的手。用来担保的结果：托育覆盖率、补贴额度、公共服务满意度。

这个现场的特殊价值在于它清晰地展示了替代的不完全性。公共托育可以替代保育员的那双手，但它替代不了"深夜崩溃时有人出现在你门口"——因为后者的全部功能建立在它不是一项服务这一点上。凡是能被写进服务条款的部分，都能被公共供给接住；凡是不能被写进条款的部分，会在两轮改革之间的裂缝里悄悄清零，而清零的时候，覆盖率这项指标是在上升的。

（六）法庭

被抽走的条：法官在个案中那一段无法被先例覆盖的判断。同案同判是一项巨大的进步，它约束了任意性、提高了可预期性、保护了当事人不被法官的心情决定命运——本文对这一点没有任何保留。但同一次约束也把不可编码的部分推出了合法性边界：那个说不出理由却觉得"这个案子和判例长得像、骨子里不像"的判断，在检索系统与类案推送的体系里没有位置。用来担保的结果：类案同判率、改判率、结案周期。

抽走之后剩下什么：一套在已被覆盖的案型上极其可靠、在真正新型的案子面前无从下手的司法。而"新型案子"这一类，恰恰不会出现在任何类案统计里——因为它没有类。

这个现场的价值在于它展示了抽条与正当化改革的深度缠绕：没有人会主张退回到任意裁判。抽条的对抗从来不是"别做那项改革"，而是"做那项改革的同时，为它必然排除掉的那一部分留一块不参与考核的地"。

（七）种子

被抽走的条：品种多样性与农户自留种的习惯。高产品种的推广、种子的标准化与商业化，在几十年里把单位产量推到了历史上从未有过的高度——这同样是不需要被辩护的进步。但多样性不出现在产量表上：一个

只种两个品种的县和一个种四十个品种的县，在丰年的产量数据上，前者更好看。用来担保的结果：单产、商品率、良种覆盖率。

失效的形态是抽条最纯粹的教科书版本：连续二十年增产，然后某一年一种此前不重要的病害在单一遗传背景上横扫全境。事后所有人都在找那年的气候异常。而真正的原因发生在二十年前，发生在每一次"这个老品种产量低，不值得留"的正确判断里。

七个现场的规律是一致的：被抽走的那一栏，几乎全是以"冗余""空白""阻力""缓冲""闲置"为名的东西。这四个词在管理语言里恰好都是贬义。这不是巧合——一个系统用来命名它的承重条件的词，正是它用来命名浪费的词。抽条之所以能顺利进行，很大程度上是因为它在语言层面早就被批准了。

八、与最近邻理论的正面交锋

一个新概念如果不能证明它切开的那一面无法被现成框架覆盖，它就没有存在的必要。以下逐项交锋。

（一）古德哈特定律

"当一项指标成为目标，它就不再是好指标"——这是最容易被拿来消解本文的说法。但古德哈特描述的是博弈：行动者发现了指标与真实目标之间的缝隙，并利用了它。刷分、灌水、做数据、把难看的病人转走，都预设了一个知道自己在钻空子的人。针对它的治理方案也因此是防作弊式的：多指标、交叉验证、抽查、审计。

抽条不需要任何人钻空子。指标是真的，结果是真的，进步也是真的。那位提高了班级平均分的老师没有作弊，他确实教得更有效率了；那个加快了发布节奏的团队没有虚报，他们确实交付得更快了。抽条的可怕之处恰恰在于它兼容诚实：一群完全正直的人，各自把自己岗位上的事做到最好，合力把承重抽空。古德哈特定律解释不了这种情形，因为它的整个分析装置都建立在"有人在钻"这个前提上；而针对古德哈特的全部治理手段——加指标、加审计——在抽条问题上不但无效，而且有害，因为每加一项指标就多做一次可编码性筛选，条件端就被再挤出去一层。

（二）"清晰化"批判

詹姆斯·斯科特论证过，现代国家为了使社会变得可治理，会强行把复杂的地方性实践简化为标准化的可读格式，并在此过程中摧毁了那些使实践得以运作的地方知识。这与本文高度亲近，本文承认这一传统的奠基性，并把抽条理解为站在它开辟的土地上。

但两者的重心不同。清晰化批判的锋芒指向简化这一动作本身的暴力——它关心的是国家如何用一张网格图覆盖了活的地形，谁被这张图碾过。而抽条关心的是简化之后的那一段：那些落在网格之外的东西，接下来经历了什么。斯科特的答案通常是"被压制"或"被摧毁"，那是一个有方向、有力量、有受害者的过程；本文的答案是更安静也更彻底的一种——它们不是被摧毁的，是没人再往上投一分资源，然后自己没了，而且没的时候没有任何仪表跳动。清晰化讲的是暴力，抽条讲的是静默与不报警。前者能被看见并因此能被抵抗，后者两样都不能。

（三）异化与物化

这一传统的全部力量来自它指认了一个结构性的施动者：资本、体制、权力。抗议因此有对象，斗争因此有战线，理论因此能转化为行动。

抽条没有施动者。它是若干个各自优化的子系统在互不通气的情况下合成的结果。这不是理论上的谦虚，而是一个有实践后果的判断：针对抽条的抗议在结构上找不到被告。你无法向"没有一只手留在她肩膀上"这件事起诉任何人。这正是为什么抽条的受害者往往表现为沉默或退出，而不是抗争——不是他们不愿抗争，是

没有对手可以抗。把抽条误认为异化，会导致一整套错误的行动策略：去寻找并谴责一个并不存在的加害者，而在寻找的过程中，真正的机制继续运行。

（四）技术债

在软件工程里，技术债是最接近本文的概念：为了短期速度牺牲长期质量，欠下的债将来要连本带利地还。这个概念的贡献是巨大的，它第一次让一类不可见的损失获得了在工程管理中讨论的资格。

但"债"这个隐喻预设了三件抽条恰恰不具备的东西：债务可见（你知道欠了多少）、债权可追（有人会来要）、账期可估（大概什么时候要还）。抽条的核心特征是这笔债从不出现在任何账本上。没有人知道欠了多少，因为欠下的那样东西从一开始就没有被度量过；没有人会来催，因为不存在债权人；也无从估算账期，因为它不是逐渐恶化，而是承重耗尽那一刻一次性到期。

更关键的是两者的治理含义完全不同。技术债的治理方案是"还债"：安排偿还窗口、设定债务上限、把债务纳入排期。这套方案在债务可见时有效。而当那样东西根本没有被度量过时，"安排偿还"这句话是空的——你无法偿还一笔你不知道数额的债，也无法为一个没有单位的量设上限。技术债是一个会计概念，抽条是一个结构概念。把抽条称为技术债，恰恰是第四节所说的"用错词自我诊断"的教科书案例。

（五）公地悲剧

公地悲剧的驱动力是竞争：多个主体争夺同一份有限资源，每个人的理性合成整体的非理性。它的经典解法是产权界定或集体规则。

抽条的驱动力是效率：单个主体在自己的边界内做正确的优化，不与任何人争抢。把它当公地悲剧来治，会推出恰恰相反的药方——公地悲剧的解法是把模糊的共有物界定清楚、划归责任主体，而这正是抽条的第一步（可编码性筛选）。用界权的方式治抽条，等于加速抽条。

（六）系统失灵

系统失灵描述的是系统达不到目标的状态。而抽条最典型的时刻，恰恰是系统正在超额达成目标的时刻。把抽条归入失灵，会错过它全部的诊断价值：它不是失灵的一种，它是成功的一种形态。这也是为什么内部审计几乎永远发现不了抽条——审计的问题清单是围绕"哪里没达标"组织的，而抽条现场的答案永远是"处处达标"。

（七）韦伯的理性化与"铁笼"

韦伯对形式合理性吞噬实质合理性的论述，是本文在思想史上最远也最深的一位对话者。形式合理性追求可计算、可预期、可程序化；实质合理性关心目的本身是否值得。韦伯的判断是：前者会在现代条件下压倒后者，人被关进自己造的铁笼。

抽条与它共享同一个大方向，但切的位置不同。韦伯处理的是价值与手段的关系——他关心的是"我们为什么做这件事"这一层被"我们怎样高效地做这件事"取代。抽条处理的是同一件事内部的两端：不是目的被手段吃掉，而是同一个目的所依赖的条件，被同一个目的的可见成果吃掉。教育的目的没有变，仍然是育人；被吃掉的是育人所依赖的那些不可计量的条件。这使得抽条比铁笼更难被察觉：铁笼里的人至少能感到自己在为一个空洞的目的忙碌，而抽条现场的人是在为一个他真心认同的目的，亲手抽掉这个目的的地基。

（八）绩效悖论

公共管理研究中的"绩效悖论"指出：绩效指标与实际绩效之间的相关性会随时间推移而下降。这是一个经验概括，它准确，但它把原因归给了指标失真（多重任务、棘轮效应、策略性行为）。抽条给出的是另一条因果：相关性下降不一定是因为指标变假了，也可能是因为指标是真的，而支撑真实绩效的条件在指标之外被抽走了。前者的药方是修指标，后者的药方是保护指标之外的东西——两者在实践上会导向完全相反的动作。

作。误诊的代价在这里是可以直接算出来的：按绩效悖论去修指标，每修一次就多做一次可编码性筛选，抽条只会加速。

综上：抽条不是上述任何一个概念的应用或变体。它切开的那一面是——可计量的结果与不可计量的条件之间存在一种系统性置换关系，且这一置换以结果的丰盛作自我担保，以语言的缺失作自我保护。这一面，六个最近邻都没有覆盖。

九、为什么内部纠正几乎不可能

把前面的判断汇总，抽条的自我保护由三重锁构成，每一重都不需要任何人维护。

第一重：无受害者。被抽走的东西不在账上，因此它的消失不产生一个可被识别的受损方。母亲不知道自己失去了什么，她只知道自己心虚；用户不知道自己失去了什么，他只知道自己空；那一代人不知道自己失去了什么，他们只知道扛不动。没有受害者身份，就没有集体行动的起点。

第二重：无责任人。逐项撤除、各自优化，意味着没有任何一个决策者的视野里出现过最终后果。追责在结构上落空。而没有责任人，也就没有可以被撤销的决定——你甚至找不到一份可以要求作废的文件。

第三重：无语言。这是最硬的一重。抗议需要一个能把损失说出来的词，而那个词恰好和损失本身一起被抽走了。受损者被迫使用现存词汇，而现存词汇——“懈怠”“技术债”“生育意愿低”——每一个都会把责任重新指回受损者自己。

三重锁扣在一起，产生了一个可以无限期运行的结构：损失持续发生，无人受损，无人负责，无话可说。

需要说明的是，本文并不主张这三重锁在任何情形下都不可撬。历史上有过被成功命名的先例：工伤在被命名为工伤之前，是“工人自己不小心”；职业病在被命名之前，是“他身体不好”；家务劳动在被命名为无偿劳动之前，是“她在家没事做”。每一次命名都不是发现了新事实，而是给一批早已存在、早已被承受、却一直被归到别处的经验，重新划了一条边界。命名之后，受害者出现了，责任人出现了，抗议有了对象。这正是本文全部工作的性质：抽条不能被本文阻止；本文只能做一件事——让它在发生的时候，有一个可以被喊出来的名字。

十、谁最先感知到抽条

三重锁并不意味着完全没有信号。抽条有它固定的第一感知人群，只是这批人恰好在结构上最没有发言权。

第一类是跨代际的人。撤走式抽条的唯一低配报警器是代际对照——只有同时见过“有”与“没有”的人，才能把当下感知为一次失去，而不是一种自然状态。所以第一批说出“以前不是这样”的人，通常是刚好横跨了两种制度安排的那一代。他们的困难在于，这句话在话语上天然弱势：它听起来像怀旧，而怀旧在任何一个以进步为叙事主线的系统里都不构成论据。他们说的是结构，被听成的是情绪。

第二类是跨系统的人。抽条由多个各自优化的子系统合成，因此完整的图景只有同时看得见多个系统的人才拼得起来。同时管过研发与运维的人，同时带过孩子又坐过办公室的人，同时在两个国家生活过的人。而组织的分工恰恰在系统性地减少这种人——专业化的每一步都在缩小个体的视野跨度。这构成了一个额外的坏消息：抽条的观察者本身，也是抽条的对象。

第三类是新人。一个刚进入系统的人会问出所有老手已经不会问的问题：“为什么这里没有测试？”“为什么没人搭把手？”他因为还没有把现状内化为常识，所以还能看见现状的形状。但他同时是最没有资格发言的人，而且他的疑问会在很短时间内被“你先熟悉一下情况”消化掉。系统对新人的社会化过程，同时也是对系统最后一个外部视角的清除过程。

这三类人有一个共同点：他们能感知，但他们的感知在系统的语言里都被归入了非论据的类别——怀旧、外行、不成熟。这不是巧合。一个系统用来处理它的第一批报警者的分类方式，本身就是它自我保护的一部分。

第十三节的四条纪律里，第三条要求审读者来自表外，正是针对这一点：不是因为外部的人更聪明，而是因为只有还没有被社会化的视角，才看得见被那张表排除掉的东西。

十一、抽条在十二个领域中的兑现

一个概念的分量，取决于它能在多少个互不相干的地方切开同一条缝。

在基础教育中，被抽走的是笨拙探索的时间、留白与不掉分的失败权，用来担保的是平均分与作业完成率。

在家庭教养中，被抽走的是照料者"不作为"的话语正当性，用来担保的是可打卡的教养活动清单。

在临床医学中，被抽走的是病人的自我感知与医生的在场判断，用来担保的是指标复常率。

在照护制度中，被抽走的是冗余兜底——顺手、默认可用、非契约，用来担保的是托育覆盖率与补贴额度。

在组织管理中，被抽走的是冗余人力、走廊闲聊与试错预算，用来担保的是人均产出与交付周期。

在软件工程中，被抽走的是可读性、测试与文档，用来担保的是发布频率与可用性。

在人机交互与产品设计中，被抽走的是用户遭遇阻力、被拒绝、被误解的机会，用来担保的是满意度与留存率——这一项值得多说一句：一个把所有摩擦都磨平的界面，同时也磨掉了用户在摩擦中形成判断力的机会，而判断力恰恰是他将来识别这个界面是否值得信任的唯一凭据。

在学术生产中，被抽走的是慢判断、钝感时间与不出成果的年份，用来担保的是论文数与影响因子。

在生态治理中，被抽走的是物种冗余、缓冲带与休耕，用来担保的是单位产量；这里的失效形态最为典型——生态系统在崩溃前几乎不给预警，因为多样性的损失不体现在产量上。

在城市生活中，被抽走的是"能顺手托付孩子的邻居"这一类非契约关系，用来担保的是物业服务条款与设施完备率。

还可以往下列。在公共卫生里，被抽走的是基层那套平时无事可做的疾控冗余与演练时间，用来担保的是防控成本的下降与人员编制的优化——这一项的失效形态与生态治理同构：不出事的年份越多，冗余越显得多余，直到出事那一年一次性证明它本来是必需的，但那时它已经不在。在新闻业里，被抽走的是记者在一个题目上耗掉三个月却可能一无所获的时间，用来担保的是发稿量与点击率；结果是一个在既有议题上高效运转、却越来越难发现"还没有人在谈的事"的行业——而发现尚未被谈论之事，恰恰是这个行业唯一不可替代的功能。

十二个领域，十二条不同的缝，同一台机器。

十二、反例与边界：什么不是抽条

一个不划边界的概念会吞掉一切，然后失去解释力。以下三类必须被排除在抽条之外。

第一类：真正的冗余削减。不是所有闲置都是缓冲。一个流程里确实存在纯粹的重复审批、无人阅读的报表、为了留痕而留痕的动作。砍掉它们没有任何条件被抽走，因为它们本来就不支撑任何东西。区分的方法是第三节的判据四：问一句"它提供的是什么失败的余量"。如果答不上来，它就是废动作，不是条件端。把废动作的削减也叫抽条，是这个概念最容易的堕落方式。

第二类：有施动者、有账本的剥夺。如果损失是可见的、有人决定的、有人受益的，那它有更精确的名字：克扣、转嫁、剥削。抽条不与它们竞争，也不应被用来给它们打掩护。事实上，把一次明确的克扣描述成"没有施动者的结构过程"，是对这个概念的滥用，且政治后果恶劣。抽条只适用于那个特定的情形：没有人做错，没有人受益，而承重不见了。

第三类：条件被有意识地交换出去。一个团队在明知代价的情况下决定"这半年不做测试，先抢窗口，之后三个月补回来"，并把这个决定写进了记录、设了期限、留了人。这不是抽条，这是一次有账的取舍——它满足技术债的全部前提，因此就该用技术债那套办法处理。抽条的成立条件是这笔账从未被记过。

由这三条边界可以反推出抽条的诊断三问，任何一个组织都可以自己做：其一，过去三年我们停止投入的东西里，有哪些至今没有出现在任何一张表上？其二，这些东西当初提供的是什么失败的余量？其三，如果它们真的已经归零，我们的哪一项指标会最先知道？如果第三问的答案是"没有指标会知道"，那就是抽条的确诊标志。

十三、四条对抗纪律

诊断如果不能落回可执行的动作，就只是又一个漂亮的名字。以下四条纪律，前三条各自对应前文机制中的一步，第四条保护的是能看见这一切的人；每条都附上它最可能的失败方式。

纪律一：为不可编码项设一栏，且这一栏不参与评分。

抽条的第一步是可编码性筛选，因此对抗必须发生在筛选那一刻。方法不是把不可计量的东西强行量化——那只会让它按第三节判据三当场变质——而是在任何评估表上强制保留一栏"本期无法计量但确实发生的事"，用自然语言填写，并明文规定这一栏不进入任何排名与考核。

不参与评分，是它唯一的活路：一旦它开始被评分，它就变成了结果端，抽条会立刻重新开始，而且这次连最后一块保留地也没了。

最可能的失败方式：三个月后有人提议"这一栏写得好的应该给点鼓励"。这个提议出于善意，且几乎必然会出现。守住它的唯一办法是把不评分写成硬规则，而不是习惯。

纪律二：把冗余重新定义为练习权，而不是保险。

冗余通常被当作应急储备来辩护——留一点余量，出事时好用。这个辩护很弱，因为它在事故率下降时会自动失效：三年没出事，余量就该砍了。

更硬的辩护是：冗余的真正功能不是应急，是提供"可以失败而不致命"的空间，而能力只能在这样的空间里被初始化。一个从来没有余量的系统，不是"高效但脆弱"，而是结构上不再生产任何新能力——它只能消耗存量。按这个定义，砍掉冗余等于取消下一代人的练习权，这是一笔可以被公开算清的账，且它不会因为长期没出事而失效——恰恰相反，越是长期没出事，越说明练习场已经空了很久。

最可能的失败方式：把"练习权"做成培训项目，纳入考核。练习权的要害是失败不计入评价；一旦练习本身被评价，它就不再是练习。

纪律三：把"指标全绿"本身列为一项需要解释的异常。

既然抽条最典型的形态是长期全绿加一次性失效，那么全绿本身就必須被当作一个需要被追问的状态，而不是一个可以被庆祝的状态。

可操作的做法是：任何连续多个周期所有指标均达标的系统，必须提交一份"我们这段时间抽走了什么"的说明，由不使用该指标体系的第三方审读。要点在于审读者必須来自表外——用同一张表去检查同一张表，永

远查不出被那张表排除掉的东西。这一条也直接解释了为什么内部审计对抽条无效：内部审计的合法性来自它使用同一套标准。

最可能的失败方式：把第三方审读做成一份新的检查表。一旦审读被表格化，它就变成了系统的第二张表，重复第一张表的全部盲区。

纪律四：保存反例载体——让还记得的人不要走。

前三条纪律都在保护"东西"，这一条保护"人"。按第十节，抽条的第一感知人群是跨代际者、跨系统者与新人；而组织的常规演化正在同时清除这三类人：老人退休或被优化，跨系统的人被专业化，新人被社会化。三条清除路径都不是恶意的，都是效率的自然结果。

可操作的做法有三个，都不需要额外预算：其一，在做任何一次撤除决策时，强制留一份"决策时的对照说明"——不是记录决定了什么，而是记录撤除的那样东西当时在做什么，由当时还看得见它的人来写。其二，在专业化分工的设计里刻意保留少量跨界岗位，并且明确这类岗位的产出不与任何单一系统的指标挂钩。其三，把新人入职后前三个月提出的"为什么"问题全部留档，不作答，只留档；一年后拿出来复看，其中被自己回答为"这是行业惯例"的那些，值得重新打开。

最可能的失败方式：把这条做成知识管理项目。一旦它变成一份需要维护的文档系统，它就会因为没有产出而在下一轮被砍掉——按本文的全部逻辑，这几乎是必然的。所以这一条必须寄生在别的流程里，而不是自立门户。

四条纪律的共同结构是：它们都在保护某样东西不被评价。这听上去像是在与管理的基本冲动作对，某种意义上确实如此。但这不是反对评价，而是承认评价有一个必然的外部，并且主动为这个外部留一块不被侵入的地。一个不给自己的评价体系留外部的系统，最终会把自己的承重当作冗余抽掉。

十四、自反：本文自己也在抽条

一个诊断如果对自己不适用，它就没有真正的深度，只是又一个标签。所以这一节必须写。

本文这套工艺——把一批材料压成若干条判断，把判断两两相撞，把撞出的东西命名、归类、评分，最后浓缩成一个不超过三十字的新概念——本身就是一台标准的抽条机。

它的纪律要求：每一个中间产物都必须被命名，命名必须结构化，长度必须受限，产出必须可评分、可比较、可排序。这些纪律确实提高了产出的可审计性——这正是它们被制定的理由，而且它们是有效的。但按第三节的判据，凡是被要求在限定字数内命名的，就已经在编码；凡是不能在限定字数内被命名的，就落在了表外；凡是落在表外的，在下一轮就会被当作冗余。

那么这套工艺在系统性地淘汰什么？淘汰那些还没长出名字的直觉。一次分析里，最有价值的东西常常是那个说不清、只是觉得"这里不对劲"的钝感——它需要被养很久才会长出形状。但它进不了表格，因为表格要求二十字以内的结构性命名。于是每一轮工程都会把它筛掉一次，并且筛掉的时候，产出质量的所有显示指标都是绿的：中间产物数量达标、聚类支撑充分、检验全部通过。

这就是抽条。本文是它自己诊断的那台机器的产物。

认下这一笔之后，纪律一在这里有它的具体形态：任何一次这样的分析，都必须保留一栏"暂未命名的残余"，如实记下那些明明觉得重要、却还说不清的东西，并且明文规定这一栏不参与任何评分。它不参与评分，才有机会活到它长出名字的那一天。

同样的自反必须再往前推一步。凡是把一套思想工程化为可评分装置的努力——评分表、生成器、认证流程、产出排行榜——都在把这套思想的显示面整体挪到结果端。而这类思想真正的承重条件是什么？是在一个成见面前站住、久到自己也不确定的时间；是不被计入任何产出的争论；是一双能看出"这篇还没成"的

手；是允许一个人写砸一年而不掉出名单的余量。这些全都不可编码，因此按本文的判断，它们会先死，而且死的时候榜单照常刷新，分数照常上涨。

写下这一段，不能阻止它发生。它只能做一件事：让这件事在发生的时候，有一个可以被喊出来的名字。这正是本文全部的用处——不是防止抽条，是让抽条不再是哑的。

十五、证伪条件

本文提前宣布自己可以被怎样推翻。

条件一，机制证伪。如果能证明：在若干个引入了纯结果导向评估体系的组织中，那些不可计量的条件性投入——冗余人力、非结构化时间、试错余量、非契约性互助——在评估体系运行的十年内没有系统性下降，或其下降幅度与评估体系的引入无统计关联，那么本文关于“可编码性筛选必然导致条件端剥夺”的核心机制判断即被推翻。

条件二，不显形性证伪。如果能证明：在条件端已被大幅抽空的系统中，现有的结果端监测指标能够在承重失效前的合理周期内给出显著预警，那么本文关于“故障不显形”的判断即被推翻，抽条将降格为一个可以靠改进监测来解决的技术问题，而不再是一个结构问题。

条件三，可消解性证伪。如果能证明：本文所描述的全部现象，可以在不引入“条件端／结果端”这一区分的前提下，由古德哈特定律、清晰化批判、技术债、异化理论、公地悲剧或系统失灵中的任意一个完整覆盖，且覆盖后不损失任何辨别力，那么抽条即是一个多余的名字，应当被删除。

条件四，边界证伪。如果第十二节给出的三类反例在实际操作中无法被稳定区分——即多数从业者按那三条边界去判断时，判断结果不一致——那么抽条就不是一个有辨别力的概念，而只是一种事后叙事。

在这四条被满足之前，本文坚持：这是一条独立的、尚未被命名的、正在同时穿过教室、病房、机房、家庭与田野的缝。

十六、再投入为什么救不回来：拆易植难的不对称

假设一个组织读完本文，决定把抽走的条重新补回去。本节要说明的是：这件事不是把零件装回去那么简单，而且失败的方式是可预测的。

第一重不对称：条件端的东西大多是关系性的，而关系不能被采购。冗余的邻里网络之所以能提供“顺手”，靠的是长期共处积累的默认信任；把这项功能外包给一家上门托育公司，你买到的是同一个动作，却不是同一件东西——因为按第三节判据三，它一旦被写进条款就已变质。同理，一个团队里“谁知道这块代码为什么这么写”的知识，不能靠补写文档恢复，因为那份知识的一部分正是知道哪些地方不必写进文档。

第二重不对称：拆除是逐项的，重建却必须是整体的。撤走可以一项一项来，每一项都不影响其余部分继续运作；但把一项装回去，往往需要其余若干项同时在场才有意义。恢复休耕而不恢复品种多样性，恢复教研时间而不恢复不掉分的失败权，恢复冗余人力而不改掉以人均产出为唯一考核的表——每一次半截的恢复都会失败，而每一次失败都会被记成“我们试过了，没用”，成为下一轮拒绝恢复的证据。

第三重不对称：能力的断代不可回溯。按第四步的失传律，无名的技艺只能私下重新发明。当那批还会做的人已经离开，恢复投入所买到的只是一个岗位、一段时间、一笔预算，而不是那份能力本身。此时最常见的现象是：新设的岗位上坐着按流程办事的人，一切形式都在，唯独功能没有回来。这会被误读为“这套办法本来就没用”，而真实的情况是，这套办法所依赖的人已经不在了。

由这三重不对称可以推出一个不轻松的结论：抽条的正确应对时点是抽离期，不是失效期。到失效期再修，代价不是线性增加，而是换了一种性质——你要修的不再是一项投入，而是一代人。这也是本文之所以要给它一个名字的实际理由：命名之所以要紧，是因为唯一有效的干预窗口，恰好在那段所有指标都还是绿的时期里。

十七、结语

抽条最难对付的地方，不在于它隐蔽，而在于它有理。

它的每一步都由这个系统里最负责的那批人完成：把评估标准定得可操作的人，把资源投向能产出的地方的人，把流程里的浪费砍掉的人。他们没有做错事。如果把他们中任何一位换掉，换上来的人在同样的位置上会做同样的决定，而且应该做同样的决定。

这就是为什么抽条不能靠追责来解决，也不能靠更强的监督来解决——监督用的是同一张表。它只能靠一件事：在系统建立它的表格的那一刻，就承认这张表有一个必然的外部，并且为这个外部留一块地，明文规定这块地不参与评分。

这是一个反直觉的要求。它要求一个以效率为生的系统，主动养着一片按它自己的标准看毫无产出的东西。它没有任何数据可以支持——因为那片地的全部意义就在于它不产出数据。支持它的只能是一个判断：一栋楼里那些看不见的钢筋，从来不会出现在验收报告上，但楼是靠它们立着的。

还有一句必须说在最后。本文通篇在为不可计量之物辩护，但它并不主张不可计量之物天然高贵。有些东西之所以没有被计量，仅仅是因为它不重要；把它们与承重条件混为一谈，是对这套论证最廉价的滥用。区分二者的责任不能被推给读者的直觉——第三节四条判据、第十二节的三类反例、第十五节四条证伪条件，全部是为了让这个区分可以被别人接手检查而写的。一个为不可计量之物辩护的论证，如果自己拒绝被检查，它就只是又一次抽条：把“不可计量”这四个字用成一块免检的牌子。

一个社会是否成熟，或许可以用一个很简单的标准来看：它愿不愿意为一样自己无法计量的东西，留一份不需要它证明自己的预算。

（本文的判断由三个不相干领域的经验现场逼出，其中的具体案例取自公开发表的研究性长文，用作概念展示的锚点，非统计推断的证据。）