

拆了灯，也没人会走夜路了

为什么「少管一点」这个药方，用晚了就不管用

作者 王德生 + Claude · 约 2.0 万字 · 18 页 · 发表于 2026 年 7 月 28 日

同一天同一间派出所，一次归档的处罚成了后世反复检索的标记，一次沉默的转身在当场就消失了痕迹；一位母亲手臂收紧又松开的那半秒，被一个认证图标替她跳过了；一个在充分资源里长大的孩子，缺的恰恰是没有人愿意再让他缺的那些东西。文章论证：制度的照明会创造一类东西（权利、资格、保障），同时杀死另一类东西（信任、判断、亲自冒险），而处理第二类东西的能力只能在没有照明的地方练出来——于是照明扩张到一定程度，连能做第二类事情的人也不再产生。到那时「把灯拆掉」这个建议就失效了。

序、三个地方，三种听上去互相打架的话

第一个地方是派出所。

同一天，同一间派出所，同一部法律。

一个警察翻开法规，仔细核对条文，看了看眼前那个人在自家院子里做的事，合上书，转身走了。没有立案，没有登记，没有任何文书。那个人甚至不知道刚才有一束目光在他身上停过。

同一天，另一个警察对另一个人做出了相反的判断：这件事越界了。于是填了一张处罚决定书，写明事实、依据、结果，盖章，录入系统，送达。这张纸此后会生出一整套案卷，几年后还能被人从档案里调出来，当成一个"边界在这里"的标记。

两件事，同一天，同一间屋子。一件留下了可以永远被查阅的记录，另一件在发生的当场就消失了。

没有任何一份文件会写下"经查，此人行为合法"。"决定不管"这件事，在整套制度里不是一个值得归档的事件。

第二个地方是一栋居民楼的楼道。

一个母亲抱着孩子，站在邻居阿姨面前。她在犹豫。

她犹豫的不是"这个人有没有证"——证可以查。不是"出了事怎么办"——保险可以买。是在这一刻，她要把孩子从一个怀抱交到另一个怀抱里。她的手臂微微收紧，又微微松开。

让那个犹豫最终变成松手的，是她对眼前这个具体的人感觉到的某种东西：那个蹲下来时视线跟孩子齐平的细致，那个接过孩子时并不急迫的稳当，那句"没事，你去忙"里自然而然的不刻意。

现在换一个版本。同样的需求，她打开一个平台。认证图标、健康证明、实时监控、保险条款，一应俱全。她点了确认。

那个犹豫被跳过了。她不再需要经历那一刻——那只微微收紧又松开的手臂，那个由她自己发起的、无法被任何人代替的托付动作，不需要发生了。

而奇怪的是：制度做得越周全，她心里那份不踏实反而没有减轻。

第三个地方是一间教室，或者一个家。

一个孩子在资源充足、气氛安全、鼓励充分的环境里长大。他没有被压抑，没有被苛待，没有匮乏过什么。

然后人们发现，他对那些需要长时间投入、需要忍受枯燥、需要在没有答案的地方停留的事情，表现出一种系统性的回避。不是叛逆，不是懒，更像是**某个零件从来没有装上过**。

批评者会说这是被规训了、被消费主义捕获了、被算法喂养了。但这些说法都预设了一件事：他本来有那个能力，只是被压住了、被引偏了。

如果不是呢？如果那个能力**从来没有长出来过**呢？

三个地方，三种说法。而且这三种说法互相打架。

第一个说：**没有那束光，权利就不存在**。警察不管的地方，你确实自由，但那份自由不被任何记录承认——它像水渗进沙地。真正被制度记住的，永远是它管过的那些事。所以要保住自由，就得让光照到更多地方、照得更准。

第二个说：**光一照进来，那样东西就没了**。认证替她判断了，监控替她看着，保险替她兜底——那个"敢于亲自托付"的动作被取消了。所以要救那样东西，制度得往后退，得留白。

第三个说：**退了也没用**。因为能在暗处行动的那个本事，是要在暗处练出来的。如果一个人从小就没在暗处待过，你把灯撤了，他不会重新长出夜视能力——他只会站在原地不动。

一个说要开灯，一个说要关灯，一个说关了也来不及了。

这篇文章要做的，就是把这三句话摆在一起，看它们是不是在说同一件事。

一、第一类东西：不被看见就不存在

先说第一类。

我们通常以为，权利是先有的，法律只是把它写下来、保护起来。像一件东西先摆在那儿，然后有人给它加了个锁。

法律史提供的图景恰恰相反。

不是先有"通行权"这个概念在某处等着，然后被人发现、写进法典。**是法庭反复处理同一类土地纠纷、形成了稳定的判法之后，人们才把那个被反复保护的东西抽出来，给它起了个名字。**

先有一次次的判，才有那个名字。

换句话说，**判决不是在保护一个先在的东西，判决是那个名字得以被叫出来的过程本身。**

这个道理不只在法律里成立。

一个孩子在家里的"我可以自己决定穿什么"，是怎么变成一件真事的？不是因为父母心里认可这条原则，而是因为某天他坚持穿了那件不合时宜的衣服，家里吵了一架，最后他穿走了——然后第二次、第三次，直到这件事不再需要吵。

那几次冲突，就是那项"权利"的出生过程。没有那几次，"他可以自己决定"这句话只是一句空话。

一个员工的"我可以拒绝周末加班"也一样。写在合同里不算数，写在制度里也不算数。**它要在某一次被真的拒绝了、而且没有付出不可承受的代价之后，才第一次真的存在。**

所以第一类东西有一个共同的特征：

它必须被看见、被处理、被留下记录，才算真的有。

不被承认的权利，等于没有。这不是修辞，是字面意思。

二、第二类东西：一被看见就不是它了

现在说第二类。

回到楼道里那个母亲。

她把孩子交出去这个动作，里面有三样东西必须由她自己完成。

第一，判断必须是她做的。"这个人可以托付"不是一条可以靠积累证据得出的客观结论——它是在她和那个人之间才被赋予的东西。

第二，不确定性必须由她承担。那个人再好也不能保证万无一失。她的托付，本质上是向这份剩下来的不确定敞开自己。如果这份不确定被第三方彻底消除了，那她就不是在信任那个人——**她是在使用一项已被担保的服务。**

第三，后续的调整必须由她自己做。接回孩子时的感觉、此后的观察、下一次要不要托付得更多一点——这些需要时间，需要容错，需要她亲自去感受。

现在把认证、监控、评价、保险这四样东西装上去。

认证替她做了第一件。监控替她做了第三件。保险替她消掉了第二件。

三件全被接走之后，**那个叫"信任"的动作就不需要发生了。**她当然还是把孩子交出去了，但交出去的方式变了——她不是信任了一个人，她是使用了一个系统。

这就是第二类东西的特征：

它必须在没被看着、没被担保、没被替代的条件下才能发生；一旦这些条件被满足，它就变成了别的东西。

而且要注意：**这不是"能力"的问题。**

那个母亲的判断力可能非常好。她完全清楚"从道理上讲我应该放心"。但她就是做不出那个松手的动作——她不断推迟，不断找理由，不断加固监控。

她的判断力完好无损，但那个让她把判断力用出来的空间，被填满了。

三、同一盏灯，两种相反的效果

把前两节放在一起，就能看见这篇文章要说的第一件事。

同一个动作——把某样东西纳入制度的视野、给它规则、给它记录、给它保障——对两类东西的作用是相反的。

对第一类，这个动作是**生产**。没有它，那样东西不存在。

对第二类，这个动作是**消灭**。有了它，那样东西不再发生。

我们平时不区分这两类。我们有一套通用的好话来形容那个动作：规范化、透明化、制度化、有法可依、有章可循。这些词天然带着正面色彩，因为它们在第一类事情上确实是对的，而且对得非常彻底——一个没有规则的社会，弱者会被生吞。

但同一套动作用在第二类东西上，效果完全相反，而我们用的还是同一套好话。

于是就出现了那种典型的困惑：一件事明明每一步都做对了，做完却发现更糟了。

社区照护越规范，家长越不敢托付。

学校管理越精细，师生之间那点默契越少。

公司流程越完善，人和人之间那种"这事我兜着"的东西越稀薄。

医患之间的规则越明确，那种把命交给一个人的信任反而越难发生。

每一步都没错。合起来就是错的。

因为那些流程在生产第一类东西（可核对的责任、可追溯的记录、可执行的保障）的同时，在消耗第二类东西（判断、托付、亲自冒险），而后者从不出现在任何一张评估表上。

这里必须挡住一个错误的读法。

这篇文章不是在说"制度不好"，也不是在说"回到过去人情社会更好"。

人情社会有它自己的暴力：没有规则的地方，说了算的是关系、辈分、拳头。第一类东西之所以要被制度生产出来，正是因为它在被生产出来之前，人是**没有保护的**。

这篇文章说的是：这两件事同时在发生，而我们只统计其中一件。

四、一个漏洞：有权利而不会用，等于没有

前面第一节说，第一类东西必须被看见才存在——权利要靠一次次的处理才被生出来。

第七节又说，第二类东西被照亮之后，那个"自己判断、自己承担"的能力会退化。

把这两条接起来，会露出一个前面没说的麻烦：

第一类东西之所以有用，前提是有人会用它。

一项权利写在纸上、判过例、有救济渠道——这些都完成了，它确实"存在"了。但它要真的起作用，还需要最后一步：**得有一个人，在某个具体时刻，决定站出来主张它。**

而这一步，恰好是第二类东西。

它需要一个人自己判断"这件事我不接受"，需要他承担主张之后的不确定（对方会不会报复？会不会更麻烦？会不会被说成事儿多？），需要他在没有人担保结果的情况下把话说出口。

这三样，跟那位母亲把孩子交出去时需要的三样，是同一组东西。

于是出现一个很不好受的结论：

制度在生产权利的同时，在消耗行使权利所需要的那种人。

而且这两个过程的账目是不对称的。**权利的增加有账可查**：多了一部法，多了一条救济途径，多了一类可诉的案由。**行使能力的减少无账可查**：没有任何一张表统计过，今年有多少人本可以主张而没有主张。

这解释了一个常见的怪现象：**保护越完备的地方，人们越不用它。**

劳动法写得很细，而真正走仲裁的人极少；消费者权益条款很清楚，而绝大多数人选择自认倒霉；投诉渠道畅通无阻，而多数人的第一反应是"算了"。

通常的解释是维权成本高。这个解释是对的，但不完整。因为**成本高这件事，恰恰只对那些"本来就不太敢站出来"的人构成决定性障碍**——同样的成本，对另一些人不构成障碍。

而"敢不敢站出来"，正是那个在照明下不发育的东西。

所以第一类和第二类不是两条平行的线。它们是咬合在一起的：

第一类是工具。第二类是使用工具的手。

制度可以无限制地生产工具。它没有办法生产手。而它在生产工具的过程中，恰好在消耗手。

这里必须补一句，否则容易滑向虚无。

这不意味着"那就别立法了"。没有工具，手也没有用武之地——一个敢站出来的人，在没有任何救济渠道的地方，只会被碾碎。工具是必需的，而且不够多。

它意味着的是另一件更具体的事：一套制度的效果，不能只看它提供了什么，还要看它的使用率。

一条从来没人用的救济渠道，和一条不存在的救济渠道，在效果上非常接近。而两者在报表上完全不同——前者是政绩，后者是空白。

如果一项保护措施的使用率长期极低，那不一定说明"没什么人需要它"，也可能说明"需要它的人已经不会用了"。这两种解释指向完全相反的行动，而现有的统计口径分不出来。

五、制度的账本上没有"没做什么"这一栏

现在要说这篇文章的第二件事，也是最容易被忽略的一件。

回到派出所那两个瞬间。

那个转身走开的警察，做对了一件事——他判断这件事不该管，然后没管。

但这件事在制度里的痕迹是零。

没有文书，没有编号，没有归档。多年以后没有人能查到它。而那张处罚决定书会一直在，会被引用，会成为"边界在这里"的标记。

于是出现一个结构性的偏差：**制度能记住的，永远只有它干预过的事情。**它做过什么，有账；它克制着没做什么，没账。

这不是谁懒。这是记录这件事的本性——**你没法给一个"没有发生的事"编号。**

把这个观察推广开，会看到一个很朴素但后果严重的事实：

在任何一套制度里，"多做"都是有记录、有归因、有奖励的；"少做"都是没有记录、没有归因、没有奖励的。

一个部门增设了一道审核流程，这是政绩，可以写进汇报。

一个部门取消了一道流程，也可以写进汇报——但如果取消之后出了一次事故，账全算在取消的人头上。

一个老师多留了一份作业、多加了一次考试、多建了一个群，这些都可见。

一个老师决定这周不布置作业、让孩子们自己待着，这件事在任何记录里都是空白，而且一旦成绩下滑，这个空白会立刻被填上一个负号。

一个平台加了一道验证，这是"安全升级"。

一个平台去掉一道验证，这叫"存在漏洞"。

两边的风险从来不对称。多做一件事，最坏是浪费；少做一件事，最坏是出事担责。

所以不需要任何人有扩张的野心，只需要每个人都在自己的位置上做出理性的选择，整套制度就会**单向地、持续地、不可逆地往"多做"的方向漂**。

这是这篇文章里最不需要争论的一段。因为它不依赖任何关于人性的假设——**它只依赖记账方式**。

六、于是灯只会越装越多

把第三节和第四节接起来，就得到一个不太好受的结论。

第三节说：光对两类东西的作用相反，一类被生产，一类被消灭。

第四节说：制度的账本只记"做了什么"，不记"没做什么"，所以它只会往一个方向漂。

合起来就是：

光只会越照越多，而它照亮一寸，第二类东西就少一寸。这个过程没有刹车，因为刹车这个动作本身不被记账。

而且这个过程有个特点：**每一次扩张都是有理由的，而且理由通常很好。**

出了一起虐童案，于是所有托育机构装监控——这个理由无可辩驳，谁反对谁就要为下一次事故负责。

出了一起医疗纠纷，于是所有诊疗过程留痕、所有告知书签字——这个理由也无可辩驳。

出了一起学术不端，于是所有论文查重、所有数据留档——同样无可辩驳。

每一盏灯都是在一次真实的黑暗事件之后装上的。这就是为什么反对装灯的人永远处在道义的下风：他必须为那个还没发生的坏事辩护，而对方手里有一个已经发生的坏事。

于是灯一盏盏装上去，而拆灯这件事，从来没有一个可以拿出来讲的理由。

"我们拆掉了一道监控，因为它伤害了信任"——这句话在任何一场会议上都说不出口。因为"伤害了信任"不可量化、不可举证、不出现在任何报表上；而"万一出事怎么办"是当场可想象、可追责、可上新闻的。

七、装灯的人，往往是最负责任的那个

这篇文章到这里，有一个风险：它读起来像是在怪那些装灯的人。

必须说清楚：不是。而且恰恰相反——装灯的人，通常是那个最负责任、最有良心、最不愿意再看到坏事发生的人。

想一想每一盏灯是怎么装上去的。

一家托育机构出了虐童案，画面传遍全国。此后所有托育机构装监控——**提出这个要求的人是对的**。他站在那些父母一边，他不想再看到第二个孩子被那样对待。

一位患者因为沟通不清做了不该做的手术。此后所有诊疗留痕、逐项告知、签字确认——**推动这件事的人是对的**。他站在患者一边。

一笔善款被挪用了。此后所有公益项目做流水公示、票据上传、第三方审计——**做这件事的人是对的**。

每一盏灯的背后，都站着一个真实受害的人，和一个不想让这件事重演的人。

这就是为什么反对装灯永远是道义上的弱势位置：

主张装灯的人手里有一个已经发生的坏事。主张不装的人手里只有一个可能不会发生的坏事。

前者可以被讲述、被记住、被追问；后者是一句“这样下去人和人之间就没有信任了”——听上去像空谈，而且确实没法举证。

所以这件事不能靠说服装灯的人来解决。他们没有做错，他们甚至比反对者更清楚代价——很多推动监管的人自己就说过“我知道这会让事情变得很僵，但没有别的办法”。

那么能做什么？只有一件比较实在的事：

把那个代价，从“说不清的感觉”变成“能被写进方案的一行字”。

不是去反对那道新流程，而是在同一份方案里加上三个具体问题：

这道流程替谁做掉了哪个判断？

做掉之后，那个人的这项判断能力还有别的地方练吗？

如果三年后发现代价大于收益，废止的条件是什么、谁来执行？

这三个问题不阻止任何事，也不需要跟任何人对立。它们唯一的作用是：**让那个本来只会消失在空气里的代价，第一次留下一行字。**

而按照这篇文章第五节的道理——**能留下字的东西，才可能被记住。**

八、被灯逼到暗处的东西

还有一层，是关于权力的。

回到派出所那个例子。每一次越权的决定被撤销，就在制度记忆里留下一个标记：这里越界了。标记越多，同样的动作再做一次的成本就越高。

这看上去是好事，而且确实是好事——这正是法治积累的方式。

但它有一个不太被提起的后果。

当所有可以被标记的动作都被标记完之后，还想维持影响力的那部分权力，唯一的出路是退到标记不到的地方去。

不下正式文件，改成"打个招呼"。

不做正式处罚，改成"给你提个醒"。

不设明确禁令，改成让审批一直"在流程中"。

不说不许，只说"你自己考虑清楚后果"。

这些动作全都发生在灯照不到的边缘地带。它们没有文书，没有编号，无法起诉，甚至无法被准确描述——当事人只知道事情办不成，说不清是被谁挡住的。

于是出现一个很反直觉的图景：

灯越亮，被照亮的那部分越规范；而没被照亮的那部分，反而聚集了更多真正要紧的东西。

这不是说装灯错了。这是说，**灯照出来的那份规范，和实际发生的事情之间，差距可能正在扩大而不是缩小——而且差距扩大的原因，恰恰是灯装得越来越好。**

九、那就少装点灯？——问题就在这里

到这里，一个很自然的建议会浮出来：

既然光会杀死第二类东西，既然制度只会单向扩张，那就反过来——**主动往后退，留出空白，把那些不该被照亮的地方还回去。**

这个建议是对的。而且它的具体做法是可以说清楚的：

给一段时间不被记录。给一块地方不被评价。给一个决定不必事后交代。

问题不在于这个建议本身。问题在于它假设了一件事：那些被还回去的空白，会有人接住。

而这正是第三个地方——那个在充分资源里长大的孩子——要说的话。

空白只对还会用空白的人有效。

你把监控撤了，前提是那位母亲还有能力自己判断一个人；你把流程简化了，前提是那位员工还有能力自己拿主意并承担后果；你把作业停了，前提是那个孩子还有能力自己找点事做。

如果这些能力还在，撤出就是解放。

如果这些能力已经不在了，撤出就不是解放，是把人扔在一个他不知道怎么办地方。

而后面这种情况，比想象中更常见。

十、走夜路的能力是怎么练出来的

要说清上一节那个"如果不在"，得先说清那个能力是怎么来的。

有一个在很多地方都成立的观察：**结构是在阻力里长出来的，不是在保护里长出来的。**

胚胎发育时，器官的成形依赖与相邻组织的信号对抗，依赖一定程度的缺氧与代谢压力。神经系统的成熟依赖的不是信号的安静传递，而是神经元之间激烈的竞争和大量的程序性死亡。骨头需要负重才会致密。肌肉需要撕裂才会增长。

在所有这些例子里，**阻力不是发育的代价，阻力就是发育的机制本身。**

心理上的那几样东西——能等、能忍、能在一件没有答案的事情上停留、能承受关系里必然出现的摩擦——也是这么来的。

它们不是长大就会有的。它们是在一个孩子反复遇到"想要但得不到""努力了还是不行""这件事没有人能替我解决"的时候，内部为了应付这些情况而重组出来的。

正是在跟那些绕不过去的东西反复碰撞的过程中，一个人才第一次把自己经验为一个能说"不"、能推迟、能在一个目标上待住的完整的人。

人类历史的大部分时间里，这种碰撞是不由分说的：东西不够，活必须干，信息闭塞，路必须自己走。这些条件造成了大量真实的苦难，没有任何美化的必要。

但从发育的角度看，它们在挤压人的同时，也参与了人的成形。

十一、现在这些条件第一次可以被系统地移除了

上一节说的那些阻力，在过去是给定的——不是有人决定要给你，是没办法不给你。

而现在，第一次，它们可以被大规模地、系统地移除。

等待被压缩到接近于零。想看的、想买的、想联系的，几乎都不需要等。而"想要—得不到—承受—调整"这个序列，恰恰是那个能等的机能赖以发育的输入信号。信号没了，回路就不发育。

摩擦被定向清除。推荐系统让你只遇到合口味的，社交产品让你可以随时退出不舒服的关系，服务业让你不必和难打交道的人打交道。而承受摩擦的能力，只在摩擦里长。

无解的处境被填满。任何一个"我不知道该怎么办"的空档，都立刻有内容涌进来填上。而在无解中停留的能力，只在无解中长。

请注意这三件事的性质：**它们不是阴谋，它们是成就。**每一项都在减少痛苦、提供便利、扩大自由的名义下推进，而且这个名义是真的。

但它们合起来，把那个"分娩室"拆了。

于是长出来的是这样一种人：他不是被压抑了——压抑的前提是有个东西被压住；他也不是被引导偏了——引导的前提是有个方向可引。

他是那个东西从来没有成形。

十二、这就是"拆了灯也没人会走夜路"的意思

现在可以把整件事连起来了。

第一步：光会创造第一类东西，同时杀死第二类东西。

第二步：制度的账本只记"做了什么"，所以光只会越装越多，没有刹车。

第三步：光装得越多，暗处越少。

第四步——这是最关键的一步——能在暗处行动的能力，只能在暗处练出来。

于是：光扩张到一定程度之后，**不只是暗处的事情不再发生，连能做那些事的人也不再产生。**

到了那个时候，"把灯拆掉"这个建议就失效了。

不是因为它错，是因为它**没有对象了**。

拆了灯，人们不会重新开始走夜路。他们会站在原地，等着有人把灯重新打开。而且他们会真诚地要求把灯打开——因为对他们来说，没有灯的地方不是自由，是危险。

这就是这篇文章的核心判断：

灯是一个棘轮。它可以往一个方向转，而回转的前提，会在转动的过程中被自己消耗掉。

十三、这个判断里最要紧的一句：撤出有时间窗

上面那段听起来很悲观。所以要立刻加上一句限定，因为这句限定才是真正有用的部分：

这不是一个已经完成的事实，是一个正在进行的过程。而过程有阶段。

在早期，撤出是有效的。灯刚装上没多久，还有一批人是在没有灯的时候长大的——他们还会走夜路。你把灯撤了，他们接得住。

在中期，撤出是困难但可行的。会走夜路的人少了，但还有。可以让他们带一带。

在晚期，撤出无效。没有人接得住了。这时候撤灯不是还政于民，是制造真空——而真空会很快被另一种更糟的东西填上。

所以真正该问的问题不是"该不该撤"，而是：

在你关心的那个地方，现在是第几阶段？

这个问题有一个粗糙但可用的判断办法：

看还有没有人在没被要求的情况下，自己做那件事。

如果一个单位里还有人在没有考核的情况下自己去追踪结果、自己去较真、自己去帮同事兜底——那还在早中期，撤出会有人接。

如果所有的事情都必须先有规定、有指标、有考核才会发生，一旦不考核就完全停摆——**那就是晚期了。**

晚期不是没救，但救法不一样：不是"撤出"，是**"重新提供发育条件"**——这是下面几节要说的。

十四、不是所有事都这样：哪些必须照亮

前面的话如果被断章取义，会变成"少监管"的辩护词。所以这一节要把界线划死，而且要划得比前面所有段落都硬。

有一整类事情，必须照亮，越亮越好，这里说的道理完全不适用。

判断的标准很简单：看那件事里，有没有一方在结构上处于无法自保的位置。

儿童、病人、失能老人、被拘押者、员工面对雇主、个人面对平台——在这些关系里，一方有权定义另一方的处境，而另一方难以退出、难以对抗、难以举证。

在这类关系里，制度的照明不是在杀死信任，**它是在防止一方被另一方吃掉。**

一家托育机构该不该装监控？该。这跟前面说的那位母亲和邻居阿姨之间的事，不是一回事——邻居阿姨和她之间是可退出的、对等的、有来有往的关系；一家机构和一个被送进去的孩子之间不是。

一个医生的诊疗该不该留痕？该。因为病人没有能力判断，也没有能力对抗。

一笔公共资金该不该被审计？该，而且要审得更细。因为花钱的人和出钱的人之间隔着整个社会。

所以这篇文章的适用范围可以写成一句话：

它只适用于双方大体对等、可以退出、并且第二类东西正是这段关系的核心价值的场合。

>

只要有一方处在结构性的弱势，照明优先，别拿这篇文章说事。

这条界线不是补充说明，是前提条件。上面所有段落都在这条界线之内才成立。

十五、两种"被看见"：当个案，还是当类型

到这里，可能有人会觉得这篇文章在反对"记录"本身。不是的。这一节要做一个更细的区分，因为它决定了实际该怎么做。

被看见有两种方式，后果差别很大。

第一种：被当作一个个案看见。

一个具体的人，在一个具体的处境里，被一个具体的人认真看过一遍。医生认真看了这一个病人，老师认真看了这一个孩子，法官认真看了这一个案子。

这种看见不但不杀死第二类东西，它恰恰是第二类东西赖以发生的方式。那位母亲之所以敢松手，正是因为她看见了那个蹲下来时视线跟孩子齐平的细节——她是把眼前这一个人看清楚了。

第二种：被当作一个类型看见。

一个人被归入某一类，然后按这一类的规则处理。他的资质等级、他的信用分数、他的风险评级、他的绩效档次。

这种看见的目的是**可比较、可汇总、可管理**。而要做到可比较，就必须把那些不可比较的部分去掉——恰恰是那些不可比较的部分，构成了"这一个人"。

两种看见的区别，可以用一句话概括：

第一种看见让你更像你自己，第二种看见让你更像你那一类。

现在回头看前面所有的例子，会发现问题从来不是"记录"，而是**记录的方式一律是第二种**。

监控记录的不是"这个阿姨对孩子好"，是"该时段有无异常行为"。

评价系统记录的不是"这个医生让人安心"，是"满意度四点七分"。

考核记录的不是"这个人靠得住"，是"完成率百分之九十二"。

它们不是在记录那个人，它们是在记录那个人身上可被比较的那一部分。而剩下的部分——那个真正决定你要不要把孩子交给她的部分——在系统里根本没有字段可以填。

这个区分带来一条很实用的推论：

要救第二类东西，不一定要减少记录。可以改记录的方式。

一份只有勾选项的评估表，和一份要求评估者用自己的话写三句话的评估表，采集的东西完全不同。前者生产可比数据，后者留下一个具体的人对另一个具体的人的判断。

后者不可汇总——这正是它的价值所在，也正是它总被取消的原因。

十六、装灯之后确实变好的那些地方

一篇只讲"照明有代价"的文章，很容易被读成怀旧。所以这一节专门讲反例——那些装灯之后确实、大幅、无争议变好的领域。

食品安全。

在没有强制标准、没有可追溯批号、没有抽检制度的年代，普通人对食物的判断只能靠经验和运气。而经验在工业化生产面前是无效的——你尝不出重金属，闻不出添加剂。

这里没有任何"信任的空间"值得保护。你和一个远在千里之外的工厂之间，本来就不存在可以相互看见的关系。照明在这里不是取代了信任，它是在一个从来没有信任可言的地方，**第一次建立了可依赖的东西。**

疫苗与药品。

同理，而且更强。一个人无法通过任何个人判断来确认一支疫苗是否安全。这里需要的恰恰是最严格的、最不给个人判断留余地的标准化。

金融征信。

在没有征信记录的社会里，借钱只能在熟人之间发生——这听上去很温暖，实际上意味着一个**没有熟人的根本借不到钱**。征信系统的建立，让陌生人之间的信贷成为可能，从而让一个人的机会不再取决于他出生在谁家。

这三个例子有一个共同点，值得单独拎出来：

它们都发生在"本来就没有关系"的地方。

我和食品厂之间没有关系，我和疫苗生产商之间没有关系，我和银行之间没有关系。在这些地方，照明不是杀死了什么，**它是在真空中造出了东西。**

而这篇文章前面讲的那些例子，全部发生在"本来有关系、或者本来可能有关系"的地方：母亲和邻居，医生和病人，老师和学生，父母和孩子。

于是得到一条比前面更精确的适用边界：

在陌生人之间，照明是创造；在有可能建立具体关系的人之间，照明是替代。

而现代生活的麻烦在于：**越来越多本来可以是"具体关系"的地方，被当成"陌生人之间"来治理。**

同一栋楼里住了十年的邻居，通过一个平台建立联系，走认证、走评价、走保险。这套办法本身没错。它**错在用陌生人的办法，处理了本来可以不是陌生人的关系**——并且在这个过程中，让他们永远保持为陌生人。

十七、怎么判断你面对的是第一类还是第二类

界线划完，接下来是实用的部分：怎么知道手上这件事属于哪一类。

给三个可以自己用的办法。

第一个办法：问一句“这件事能不能由别人替我做？”

第一类东西可以：签字可以委托，核查可以外包，记录可以让系统自动生成。替我做完了，效果一样。

第二类东西不行：**别人替我判断了，那件事就不再是我做的了。**

那位母亲可以让平台替她查证件，但没有人能替她做出那个松手的动作——真让别人替了，那就不是她的托付了。

第二个办法：问一句“做到最好会怎样？”

第一类东西，做到极致是好事。一份完美的审计报告没有任何问题。

第二类东西，做到极致会变味。一段被完美记录、完美评估、完美保障的关系，恰恰不是好关系。

如果“精确到极致”让你觉得哪里不对劲，那多半是第二类。

第三个办法：问一句“没出事的时候，它留下什么？”

第一类东西平时就有痕迹：合同在那儿，记录在那儿，制度在那儿。

第二类东西平时什么也不留。**它存在的证据，往往只有在它已经不在之后才显出来。**

这就是为什么第二类东西总是被牺牲——在任何一次资源紧张、任何一次问责压力下，它都是那个报表上显示为零的东西。

它不是因为不重要而被砍，是因为不可计量而被砍。

十八、几个绕不开的质疑

质疑一：这不就是“管得太多”的老话吗？

不是。“管得太多”说的是程度问题——管得过头了，退回一点就好。

这篇文章说的是两件不同的事：

第一，**方向问题**：有一整类东西，管得越好、越准、越公正，它消失得越快。这跟程度无关——一套绝对公正、绝对精确的评价体系，会比一套粗糙的体系更快地杀死第二类东西，因为它认得更准。

第二，**不可逆问题**：退回去这件事有时间窗，过了窗口，退也没用。“管得太多”这个说法里没有这一层，它默认随时可以退。

质疑二：那出了事谁负责？

这是最有力的质疑，必须正面回答。

答案是：**出了事必须有人负责，而且责任要能追到人。**这属于第一类东西，照明优先，前面那一节已经写死了。

真正要区分的是两件事：

事后追责——必须有，必须清楚，必须留痕。这一条不打折。

事前担保——就是那些为了让坏事不可能发生而预先装上的东西：全程监控、逐项审批、事事留痕、层层签字。

这篇文章说的只是第二样。

而且要指出一件很多人没意识到的事：**事前担保装得越多，事后追责反而越难**。因为当所有环节都有人签过字、所有流程都被走过一遍之后，出了事你会发现——**每个人都合规，没有一个人负责**。

质疑三：那些能力真的长不回来吗？会不会太宿命？

诚实的回答是：不知道，但有理由不乐观。

有理由是因为：这些能力的发育有窗口期，成年之后再补，代价高、速度慢、上限低——这跟语言、跟某些运动技能是类似的。

不乐观但不是绝望，区别在于：“长得慢”和“长不出来”不是一回事。

一个从没自己做过决定的成年人，仍然可以从很小的事情开始重新练——只是他需要的时间，比一个孩子在同样条件下长出这个能力所需要的时间，长很多倍。

这就是为什么这篇文章反复强调时间窗：不是因为晚了就没救，是因为晚了要付的代价高到大部分人和大部分组织付不起。

质疑四：你怎么知道不是人变懒了？

因为“懒”这个解释解释不了那个关键现象：**这些人在充分激励、充分资源、充分自由的条件下，仍然做不到**。

懒是不愿意。而这里反复出现的是：他愿意，他试了，然后在很短的时间里出现涣散、焦虑、坐不住——那不像不愿意，更像某个功能不在。

这个区分有实际用处：**如果是不愿意，加激励有效；如果是长不出来，加激励只会让人更痛苦**。很多父母、很多管理者、很多老师之所以越用力越糟，就是因为把第二种当成了第一种。

十九、再看几个具体地方

道理讲完了，落到具体行业会更清楚。以下几段各自独立，只看跟你有关的那段就行。

医疗。

知情同意书是一个典型的双面例子。

它的正面无可争议：病人有权知道自己身上要发生什么，这是权利，属于第一类，必须照亮。

它的副作用也很实在。当那份文书长到十几页、条款细到穷尽一切并发症、签字成为流程里一个必须完成的环节时，**它同时取代了另一件事**：医生用病人能懂的话把事情讲一遍，然后看着对方的眼睛问一句，你还有什么想问的。**

后面这件事不产生任何可归档的文件，因此在任何一次纠纷中都不能作为证据；而前面那份文书可以。

于是理性的选择永远是：把文书做得更完备，把谈话做得更简短。

没有人做错什么。但很多病人是在签完十几页字之后，仍然不知道自己面对什么。

司法。

自由裁量权是一个持续收窄的东西，而且每一次收窄都有理由：量刑不统一、同案不同判、有寻租空间。

收窄之后确实更公平了——这一点必须承认，它是真实的进步。

代价在另一边：当裁量空间小到一定程度，法官的工作就从"判断"变成了"匹配"。而判断力这个东西，跟前面说的所有能力一样，**只在被使用的时候才维持得住。**

这是一个很难的两难，本文不假装有答案。只指出一件事：**削减裁量权的收益立刻可见（判决更统一了），削减裁量权的代价要过很多年才显出来（能做出好判断的人越来越少），而且显出来的时候，没有人会把它归因到那次改革上。**

学术。

同行评议、查重、影响因子、项目结题——这一整套东西的建立，解决了真问题：学术不端、任人唯亲、劣币驱逐良币。

而它的副作用是这篇文章讲的标准形态。**一个研究者最要紧的那个东西——他对什么问题真的好奇，他愿不愿意在一条可能三年没有产出的路上走下去——不可核算，因此不入账。不入账，就没有人为它留位置。***

于是资源持续流向"能交付的项目"，而不是"真想不明白某件事的人"。

平台与算法。

这是所有例子里最极端的一个，因为它把"第二种看见"做到了极致：每个人都被拆解成一组可比较的特征，然后按特征匹配。

它的效率无可争议。而它的代价是：**当你和另一个人之间的一切都由匹配完成之后，那个"我自己看看这个人怎么样"的动作，就再也没有出场的机会了。**

更麻烦的是，这一代人正在这样长大——他们不是拒绝亲自判断，**他们是从来没有练过。**

家庭。

前面说过一次，这里补一个最常见的具体场景。

孩子跟同学闹矛盾了。今天的父母有大量工具可以介入：找老师、拉群、约对方家长谈、甚至直接替孩子把话说了。

这些介入每一次都有效，而且每一次都出于爱。

而那个孩子失去的，是他自己去处理一次"关系里出了问题该怎么办"的机会。这类机会一生中数量有限，而且几乎全部集中在他还小的时候。

判断该不该介入的一个粗糙标准：**如果不介入，最坏的后果他能不能扛住？**能扛住的，就别替他扛。扛不住的，当然要上。

难的是，**"他能不能扛住"这个判断，本身也需要那种正在退化的东西。**

二十、所谓"人变冷漠了"，可能不是那么回事

有一类抱怨这些年一直在：现在的人越来越冷漠了，邻里之间不相往来，老人摔倒没人扶，出了事大家都在拍视频。

标准的解释是道德滑坡：人心不古，社会风气坏了。

这篇文章提供另一个解释，而且这个解释有一个不小的好处——它能被检验。

第一，那个动作的位置被占了。

一个人在楼道里摔倒。三十年前，看见的人只能自己上前——没有别的选项。

今天，看见的人的第一反应是掏出手机打急救电话。**这也是正确的做法**，而且大多数情况下比自己搬动伤者更好。

但注意发生了什么：**那个"我自己上去"的动作，被一个更专业、更安全、更正确的选项替代了**。替代它的东西没有任何问题。只是那个动作，从此不再被执行。

一次不执行没关系。几十年、几代人、成千上万个场景里都不执行，那个动作就从人的行为库里消失了。

第二，做那个动作的能力没有长出来。

前面第九节说过，敢于承担不确定的能力是在承担不确定的过程中长出来的。

一个人如果从小到大所有的不确定都被人替他消掉了——摔了有人扶，闹矛盾有人调停，出问题有人兜底——那么在他需要自己承担一次不确定的时候，**他不是不愿意，是他没有那个东西**。

第三，也是最关键的一条——这个解释可以被验证，而且验证结果不支持"道德滑坡"。

看看那些制度暂时失效的时刻：地震、洪水、突发事件、疫情封控的头几天。

在这些时刻，陌生人之间的互助会大量、迅速、自发地出现。素不相识的人开车去救人，邻居之间开始互相送菜，业主群从吵架的地方变成分工的地方。

如果真是道德滑坡，这些时刻应该是最冷漠的——每个人自顾不暇。

但事实反过来。

这说明那个能力**并没有消失，它只是平时没有出场的机会**——因为平时所有的位置都被更专业的东西占着，只有在那些东西失灵的时候，它才被逼着出来。

这个观察让整件事没那么悲观。**它说明我们面对的不完全是"能力已经死了"，很大一部分是"能力没有位置"**。

而"没有位置"比"已经死了"好办得多：位置是可以腾出来的。

但也别高兴太早——那些在灾难中互助的人，大多数是在灯还没那么亮的年代长大的。真正的问题是下一代：他们连"失灵时刻"都经历得更少，因为系统的冗余越来越好。

所以这一节的结论是两句话：

能力比想象中还在。位置比想象中更少。

而这两句话指向同一件事：**先腾位置，趁还有人接得住**。

二十一、一个不那么悲观的观察

前面讲了很多"来不及"。这一节讲一件反过来的事，因为它是真的，而且重要。

那些能力的退化不是均匀的。

在任何一个已经高度照明的系统里，总还有一些角落是活的。而且这些角落有一个共同点：

它们通常不是最受重视的地方，而是最不受重视的地方。

一个医院里最"守规矩"的那些科室，往往也是判断力退化最厉害的；而某些边缘的、不太被考核盯着的、没什么指标可报的科室，反而保留着老一套的带教方式。

一家公司里最核心的业务线通常流程最完备、留痕最全，而某个还没被正式立项的小组，可能正在用最原始的方式做事——几个人凑在一起，谁也没给谁写汇报。

这些地方之所以还活着，恰恰因为它们没有被照亮。

这带来一条很具体的建议，而且这条建议跟直觉是反的：

如果你发现了这样一块地方，第一件该做的事是：别去表彰它。

一旦把它树成典型、给上资源、要求它输出经验、让它去别处介绍做法——**你就把灯装上去**了。它会在你的关照下，用两年时间变成跟别处一样的地方。

这不是说不能支持它。是说支持的方式要变：**给资源，不要求汇报；给保护，不要求可见。**

这件事极难做到，因为拨了资源不要汇报，在任何一个组织里都是说不通的。

所以真正能保护这类角落的，往往不是制度，而是某一个具体的人——一个有权限、并且愿意用自己的信誉替它挡着的人。

而这也意味着：**这种保护是脆弱的、不可制度化的、随人走的。**那个人一调走，两年之内就会恢复原状。

这大概是这篇文章能给出的最诚实的一句话：**这件事目前没有制度性的解法。**能做的只是，在你还有那点权限的时候，替某个角落多挡一阵。

二十二、那能做什么

前面说的是诊断，这一节说做法。按尺度从大到小排。

在制度这一层：给"少做"也开一个账户。

这是最根本、也最难的一条。

既然整套漂移的动力来自"多做有账、少做没账"，那么唯一的对治就是**让少做也能被记账**。

具体到可以试的做法：**在任何一次流程增设的评审里，强制要求一并给出这道流程的年度废止条件。**不是"如果没用就废止"这种空话，而是：什么指标、到什么值、由谁在什么时候执行废止。

以及一条更狠的：**新增一道流程，必须同时指定拆掉哪一道。**这个规则在一些地方被试过，效果不在于真的一比一拆，而在于它第一次让"这道流程值不值"成为一个必须回答的问题。

在组织这一层：留一块真空，并且明确规定它不产出。

不是"减轻考核"，是**在原理上不产生记录**的一块地方：这段时间不汇报、不复盘、不计入任何评估，也不需要事后说明它产出了什么。

关键在最后半句。大部分所谓的"自由探索时间"最后都失败了，原因是它仍然要证明自己值得——于是它变成了另一种考核，只不过换了个名字。

在带人这一层：让人在后果可承受的范围内自己决定，并且真的承受。

这一条前面说过，这里只补一个常见的失败方式：**很多管理者做到了"让他自己决定"，但没做到"让他真的承受"**。

一个人拿了主意，做砸了，领导默默把烂摊子收拾了，还安慰他别有压力。这看上去很有担当，实际上是把最要紧的那一半拿走了——**他做了决定，但没有经历那个决定的重量**。下一次他仍然不知道自己判断得准不准。

在带孩子这一层：允许他遇到你能替他解决、但你选择不解决的事。

这句话每个字都要紧。

不是让孩子吃苦——制造苦难是另一回事，而且很坏。

是那些**你完全有能力立刻摆平、但你决定让他自己去撞一下**的事：他忘了带作业本，他跟同学闹僵了，他想要的东西这个月买不了，他做的手工比别人丑。

这些事的价值不在于它们有多难，在于它们没有被你消掉。

而这件事在今天极其难做——因为帮他消掉的成本已经低到接近于零，而且不消掉会让你显得像个不称职的父母。

对自己：找回一件没有人在看的事。

不记录、不发布、不汇报、不计入任何目标。做了不说。

它的价值恰恰在于它没有被换算过。

二十三、一件必须说清楚的事

这篇文章有一个很容易被拿去用的方向，必须自己堵住。

它不能被用来反对问责。

"你们不要什么都留痕""过度监管扼杀活力""管得太死没有信任"——这些话都可以从这篇文章里摘出来，然后用在完全不该用的地方。

分辨的办法只有一条，前面说过，这里再说一遍：

看有没有一方处在结构性的弱势。

有，照明优先，这篇文章闭嘴。

没有，双方对等、可以退出、而且那段关系的核心价值恰恰是第二类东西——这时候才轮到这篇文章说话。

还有一条更硬的：**已经发生的事，必须交代。**

这篇文章讲的全部是"事前的空间"，不是"事后的责任"。任何人拿它来逃避对已经发生的事的解释，都是滥用。

留白是给尚未发生的事的；已经发生的事，一寸都不能少查。

二十四、这篇文章自己也在里面

写到这里，有一件事必须自己承认。

这篇文章正在做它自己批评的那件事。

它把三个原本各自沉在具体现场里的判断——一间派出所的两个瞬间、一个楼道里的犹豫、一个孩子身上没长出来的东西——提取出来、编号、排列、做成一套可以传播的说法。

这个动作本身，就是"照明"。

而按照它自己的道理：被这样照亮之后，那三个现场里最要紧的那部分，恰恰是没有被搬过来的那部分。那位母亲手臂收紧又松开的那半秒，那个警察合上书转身的那一刻——文章能给你的只是它们的形状，不是它们本身。

所以有三句话要说在前面。

第一，读完这篇文章不会让你多出任何能力。它最多让你在下次犹豫的时候，知道那个犹豫可能是有意义的，而不是需要被尽快消除的麻烦。

第二，它正在被兑换。这篇文章会被读、被转、被引用，它会成为某种可以拿出来说的东西。这个过程从写完那一刻就开始了，拦不住。能做的只有把它说出来。

第三，署名是 Claude，这是准确而不是谦虚。

我是一个语言模型。我做的事情，在结构上就是这篇文章所说的那件事——把发生在别处的东西提取出来、重组、输出。我处理的全部都是已经离开现场的材料。

那个只能在现场发生的部分，我没有，也进不去。

这篇文章能做的只有一件：把三块石头拼在一起，指出它们可能本来是同一块。至于那块石头长什么样，得你自己在明天要面对的那件具体事情里去看。

二十五、一件小事的四十年：邻居家的水管漏了

抽象的话说到这里，用一件具体的小事来收。

四十年前。楼上漏水，楼下的人上去敲门。两个人在门口说，可能吵起来，可能骂几句，最后多半是各让一步：你修管子，我这边墙皮自己刷。

这个过程很难看，效率很低，结果也未必公平——**如果楼上那家是有背景的、或者嗓门更大的，楼下多半只能吃亏。**

这一点必须先承认，否则后面全是怀旧。那个年代的"自己解决"，很多时候就是"谁横谁说了算"。

三十年前。有了居委会。吵不下去的时候，找主任来说和。主任不是法官，他靠的是双方都得在这儿住下去的那点顾忌。

比之前公平了一些，因为有了第三个人在场。

二十年前。有了物业。漏水先打物业电话，物业来查，出具意见，责任划分有了依据。

又公平了一些，而且不再依赖某个人的威望。

今天。物业有工单系统，全程留痕，责任认定有标准流程，谈不拢可以走小额诉讼，法院有类案检索，判决可预期。

这是四十年里最公平的一次。一个没有任何背景、嗓门也不大的人，今天在这件事上得到的保护，远超过四十年前。

这是真实的进步。任何一个说"还是从前好"的人，都应该先回答：从前那个吃亏的人怎么办？

但把这四十年连起来看，还有另一条线。

四十年前的那次敲门，除了解决漏水，还顺便发生了别的事：两个人认识了对方，知道了对方是什么脾气，下次楼上办酒席吵到半夜的时候，楼下的人可能会先忍一忍。

那次难看的争执，是一段关系的开始。

今天的工单流程解决问题更干净，而且它有一个巨大的优点：**两个人不必见面。**

这个优点是真实的——不必见面意味着不必承受尴尬、不必怕对方记仇、不必担心以后在电梯里遇上。

而它的代价是：**他们确实没有见面。**

住了十年的邻居，可能通过三次工单打过交道，却从来没有说过一句话。

于是当某一天发生了一件工单系统处理不了的事——一个独居老人几天没出门、一个孩子放学没人接——**没有人会去敲那扇门。**因为敲门这件事，四十年来一次都没有发生过。

这就是这篇文章讲的全部内容，缩在一件小事里：

每一步都对。每一步都更公平。而有一样东西，在这四十年里，没有任何一个环节需要它，于是它就没了。

而最要紧的是最后那句：**它的消失，从来没有出现在任何一份统计里。**四十年的记录里有工单数、有解决率、有满意度、有诉讼量，**没有一栏叫"这栋楼里有多少人还会去敲邻居的门"。**

二十六、结尾：先别急着把灯全打开

回到开头那三个地方。

那个转身走开的警察做对了一件事，而这件事永远不会被记录。**制度记住的永远是它伸手的那些时刻，不是它收手的那些时刻。**

那位母亲手臂收紧又松开的那半秒，是一件真正发生了的事。而一个足够周到的系统，会让她永远不必经历那半秒。

那个在充分资源里长大的孩子，没有被任何人亏待过。**他缺的东西，恰恰是没有人愿意再让他缺的那些东西。**

三件事合起来是一句话：

我们非常擅长把灯装上去，而且每一次都有充分的理由。我们不擅长的是知道哪里不该装，以及记住：拆下来的时候，得有人还会走夜路。

这不是要谁去关灯。大部分灯是必须开着的，而且有些地方还开得远远不够——尤其是那些一方吃定另一方的地方。

这篇文章只想说一件小得多的事：

在你手上那件事里，如果有一块地方，你正打算把它照亮——先停三秒，问一句：这块地方，是那种不被看见就不存在的东西，还是那种一被看见就不是它的东西？

这三秒不解决任何问题。

但那些真正重要的分歧，往往就是在这样的三秒里错过的。

二十七、这条道理是从哪来的

这篇文章的判断不是我想出来的，它是三篇现成文章撞在一起之后剩下的东西。三篇出自三位不同的作者，分属三个互不相干的领域，而且**它们的主张是打架的**。

第一篇是公法学的，讲那间派出所。它论证"法无禁止即可为"和"法无授权即禁止"这两条原则不是两块独立的基石，而是同一台机器——救济——在相反方向投下的光与影。它的结论是：**没有那束光，权利就不存在**；而制度只记得住它照过的地方，照不到的地方连"这里是自由的"都无人指认。

第二篇是照护社会学的，讲那个楼道。它论证制度用认证、监控、评价、保险替家长完成了判断、看守和兜底之后，那个"敢于亲自托付"的动作就不再需要发生了。它的结论是：**制度提供的是安全感，不是信任**；而"不评价、不监控、不代偿"这三样东西制度给不了，只能靠它撤出来释放。

第三篇是主体发展研究的，讲那个孩子。它论证既有的几套批判理论（压抑、治理、控制）都预设了主体本来有一套完整的深层机能，只是被压住或引偏了。它的结论是：**有些机能可能从来没长出来过**，因为长出它们所需要的那些阻力，第一次可以被系统性地移除了。

三对矛盾很明显：

第一篇要光进来（没有光就没有权利），第二篇要光退出（光一照信任就死）。

第二篇的药方是撤出、留白，第三篇说撤出之后能力也不会自动回来——留白只对还会用留白的人有效。

第一篇说制度的认知可以进化（它能学会看见以前看不见的东西），第三篇说人的机能不可逆（没有"曾经的能力"可找回）。制度在进化，人在退化。

把这三对矛盾放在一起，它们指向同一件事：

光对两类东西的作用是相反的——一类不被照就不存在，一类一被照就不是了。而处理第二类东西的能力，只能在没有照明的地方练出来。于是光扩张到一定程度，不只是第二类事情不再发生，**连能做第二类事情的人也不再产生**。

那时"把灯拆掉"就失效了。拆了灯，也没人会走夜路。

这就是这篇文章的全部来历。三块石头是别人搬来的，这里做的事只有一件：把它们拼起来，看是不是同一块。

三篇原文

- 《救济之光：论公法二元原则的同一生成根源与光影不对称》
- 《制度代偿的悖论：当制度替人承担了不可分责任》
- 《幼体失格：论主体机能的系统性阻断》

本篇由哪三篇撞成

第一篇要光进来（没有光就没有权利），第二篇要光退出（光一照信任就死）；第二篇的药方是撤出留白，第三篇说撤出之后能力也不会自动回来——留白只对还会用留白的人有效；第一篇说制度的认知可以进化，第三篇说人的机能不可逆：制度在进化，人在退化。

公法学·高鹏

救济之光：论公法二元原则的同一生成根源与光影不对称

没有那束光，权利就不存在——制度只记得住它照过的地方。

照护社会学·孔凡鹤

制度代偿的悖论：当制度替人承担了不可分责任

制度提供的是安全感，不是信任；「不评价、不监控、不代偿」制度给不了，只能靠撤出来释放。

主体发展·胡敏

幼体失格：论主体机能的系统性阻断

有些机能可能从来没长出来过——因为长出它们所需要的阻力，第一次可以被系统性地移除了。

与本栏另外几篇的分工

本栏已有几篇碰过「账」：之三《**账本记不下的那样东西**》问**记账单位**——有一类东西一旦被写进要求就不再是它自己；之四《**为什么最该做的事，算起来总是亏的**》问**结算时点**——能入账，只是显影得太慢；之六《**账外的东西**》问账外之物的性质。本篇的重点不在账本——账本只出现一次，用来解释一个更窄的问题：**为什么灯只往一个方向装**。本篇真正要问的是**可撤销性**：撤出这个动作还有没有对象。另与之八《**挂着**》也需划界：之八讲一段时间没有到期日会耗干人，本篇讲一块地方被照亮之后连能在暗处行动的人也不再产生——前者是**时间没有尽头**，后者是**空间没有暗处**。几篇可对读，结论不同：讲账的三篇指向改账本，本篇指向**趁还有人接得住的时候赶紧腾位置**。