

账外的东西

为什么一记账，它就不见了

王德生 + Claude · 2026年7月27日 · SDE Universes 每日必读 · 典范文 · 之六

本篇由这三篇撞成

- 《爱的他手性：亲密关系根基的一个生成假说》—— 亲密关系心理学：让人在冲突顶点仍能不回击的那层底子，其核心原料不掌握在自己手中。
- 《存押：艺术作为代偿时代中存在的不可逆赌注》—— 艺术哲学：无保底、不可逆、自己独担代价，那个动作才在人身留下不可删除的一笔。
- 《边缘的逆生产：制度化排斥逻辑下功能权威的意外生成》—— 卫生政策与制度分析：被授予一个无威胁的次级身份，意外地换来了一块不被严格审查的生长空间。

第一篇说关键原料不在你手里、必须由对方交付；第二篇说一旦有人接住你就不算数、必须自己独扛；第三篇说恰恰是被排斥、被判定无害，那个东西才长得出来。三个答案回答的是同一个问题——那种真正扛得住的分量到底从哪儿来——而且两两冲突。

为什么一记账，它就不见了

有些东西，你一伸手去要，它就没了。

这句话听起来像鸡汤。但它其实是一条相当硬的规律，而且能被查证、能被推翻。它管着的事情比你以为的多得多——从一段婚姻能不能撑过第七年，到一个部门里究竟谁顶用，到一件作品为什么让人站在那儿走不动，到一项明明是好意的政策为什么推行三年之后，反而把它想保护的东西弄没了。

这些事看起来八竿子打不着。但它们中间有一条同样的线。这篇文章想把那条线拽出来，然后尽量老实地说清楚它管到哪儿、管不到哪儿、以及在什么情况下它是错的。

一、先看三件不相干的事

那杯水

一对夫妻，结婚第九年，吵到最凶的一次。

起因很小——小到两个人后来都想不起来到底为什么开始的。但吵到中途，妻子说了一句很难听的话。那句话专门挑了他最在意、也最没法反驳的地方，而且她知道自己在挑那里。

丈夫本来完全可以回击。他手上有更难听的话，攒了好几年，而且从道理上说他是——那件事确实是她理亏。房间里安静了几秒钟，安静到两个人都听见了冰箱的声音。

然后他说：“我去倒杯水，你要不要。”

他没有原谅她。他脸上没有一点“我不跟你计较”的表情——如果有那种表情，这件事就完全变味了，那是另一种更难受的攻击。他只是站起来去了厨房，倒了两杯水，回来把其中一杯放在她那边的桌子上，然后坐下继续沉默。那天晚上他们没和好，各睡各的。第二天照常上班，谁也没提。

三年之后，这段婚姻还在。而且不是勉强还在，是真的还行。

如果你问那位妻子，是哪件事让她后来能在别的争吵里也忍住不回击，她多半说不清。她会说“就是慢慢好起来了”，或者归功于某次旅行、某个孩子出生、某段一起熬过的难关。但如果你问得足够细、足够久，她会想起那杯水。

不是因为那杯水解决了什么。那次吵架什么也没解决，那件事后来也一直没说清楚。是因为在她最不值得被善待的那一刻，有人没有按她该得的那样对她。

这件事在她身上留下了一个东西。那个东西她后来用了很多次。

那十一年

一个画家，画了十四年，其中十一年没有卖出去过一张画。

需要先说清楚的是：他不是“坚持梦想”。他自己后来说，有好几年他根本不觉得自己在做什么值得坚持的事。他不是那种早上起来对着镜子说

“我是艺术家”的人。他只是不知道还能干别的，而且每次真的去找了别的工作，干上两三个月就发现自己在办公室里画草图，画到根本没法专心开会。

那十一年里他没有任何进度可言。不是“稳步提升”，是有几年明显在退步——他自己说第六年到第八年那批画“是垃圾，而且是那种自己知道是垃圾还得画完的垃圾”。他没有导师，没有画廊，没有一年一度的评审来告诉他走对了没有。他甚至没有一个稳定的“风格”可以让他觉得自己在积累什么。

第十二年他被人发现了。现在他的画在拍卖行上很贵。

买他画的人说不清为什么这些画“压得住场子”。他们会用一些词——有力量、有生命力、很真诚——但这些词换到另一批画上也一样能用，而那批画挂在旁边就是轻飘飘的。有个收藏家说得最实在：“别的画我看完就走了。他的画我看完还想再回头看一眼，但我不知道我在看什么。”

而技法上，那批轻飘飘的画普遍比他好。

那三十年

某个国家的医疗体系里，中医被官方归进了“辅助医疗”这个筐。

这个筐的意思很明确，而且写得很客气：你可以存在，可以开诊所，可以收钱，病人自费或者部分走保险都行。但临床标准怎么定、药价怎么算、执业资格考什么——这些事没你说话的份，由西医主导的委员会代为决定。

这不是压迫。相比某些国家直接立法禁止，这已经算相当宽容了。但它划下了一道很深的线：**你可以在，但你的话不算数。**

三十年后，情况变了。中医在这几件事上都有了发言权。

变化的原因不是它终于“被科学证明了”——那套证明工作确实有人做，但它不是转折点。也不是它闹得凶——它基本上没闹。

真正发生的事情，事后回看很清楚：**它一直没去争那个“我们也是科学”的名分。**争那个名分意味着上一个由对方设立的法庭，用对方的证据规则来证明自己无罪——而无论输赢，你上场的那一刻就承认了这个法庭管得着你。

它做的是另一件事。在那三十年里——那三十年因为它已经被判定“无害”，所以没有任何人认真监管它——它悄悄接住了体系自己接不住的那部分人：慢性病的日常管理、老年人的长期照护、那些西医开完药就没别的办法可想的人。这些活儿吃力、不出成绩、在任何报表上都体现不出来。

等到人口老龄化压上来、公共医疗成本失控、体系发现“离了他们真的不行”的时候，发言权是自己送上门的。

不是因为它够格了。是因为**体系离不开它供的那口气。**

二、这三件事其实在打架

第一眼看过去，好像能凑出一个说法：付出总有回报。

但这个说法立刻就错了。绝大多数这样付出的人并没有回报。第十二年被发现的画家是极少数；绝大多数画到第十四年的人，是没有第十二年的。绝大多数在争吵中忍住的人，换来的是对方觉得他好欺负。绝大多数在缝隙里默默干活的边缘群体，就那样一直边缘下去，直到消失。

再看一眼，好像是“真诚比技巧管用”。但这个说法更空——真诚是个什么东西，怎么量？而且那位丈夫倒水的时候，谁能证明他不是在使用一个更高明的手段？

更麻烦的是，这三件事如果各自说出自己的道理，它们会互相打架。

那杯水的道理是：**你自己给不了自己那个东西。** 那位妻子无论多努力、多自律、多想成为一个能忍住的人，她都造不出那块东西——它必须由另一个人在一个特定的时刻交给她。而且交的人得是在自己也被伤到的时候还先伸的手，否则不算。**关键的原料不在你手里。**

那十一年的道理是：**你只能自己扛。** 如果那位画家有一份稳定工作托底，有一个每年给他办展的画廊，有一群朋友定期告诉他“你走的路是对的”——那十一年就不会在他的画上留下任何东西。他的画之所以有分量，恰恰是因为**没有任何人接住他。**有人接住，就不算数。

那三十年的道理是：**你是被人否定出来的。** 中医获得的那个东西，不是谁给的，也不是它自己憋出来的——是那道“你可以在，但你的话不算数”的判决意外造出来的。判决把它扔进了一个没人监管的角落，而那个角落恰好是长东西的地方。**是被夺，才长出来的。**

他给。自扛。他夺。

三个答案，回答的是同一个问题——那种真正扛得住的分量到底从哪儿来——而且两两冲突。

第一个说必须由别人交给你，第二个说一旦有人给你就不算数。第二个说必须自己独扛，第三个说恰恰是外部那道否定的判决才是生产者。第三个说不能去要，第一个说必须有人给——那到底要不要？

这就是为什么前面那些顺口的说法都不管用。它们都是在这三个答案里挑一个，然后把另外两个当成例外。

但它们不是例外。它们同时都对。

而三个都对、又互相冲突，只有一种可能：它们说的不是同一层的事。它们各自看到的是同一个东西的三个侧面，而那个东西本身，三篇里谁也没看见。

那个东西是什么？

为什么那三篇各自都看不到这一层

还得再补一句，否则前面那段“三个答案其实是三个侧面”会显得太轻巧，像是事后诸葛亮。

它们各自看不见，是有原因的，而且原因就在各自的位置上。

写婚姻的那一篇看不见，是因为在婚姻里，账本是隐形的。 夫妻之间没有考核表，没有 KPI，没有留痕要求。所以研究亲密关系的人，很难把“记账”当成一个变量来看——他们看到的是给予、回应、修复、依恋这些东西，看不到贯穿其中的那本无形的账。他们能看到“一索取就变味”，但会把它解释成心理上的微妙，而不是记账这个动作的后果。

写艺术的那一篇看不见，是因为在艺术里，账本是明晃晃的敌人。 资助表格、评审标准、市场估价——这些东西太显眼了，显眼到艺术领域的人早就形成了一套反抗它们的话语。而当一个东西已经被当成敌人，你就很难再把它当成一个中性的结构来分析。他们能看到“有保底就不算押”，但会把它讲成一个关于勇气和纯粹性的故事，而不是关于账本的算术。

写制度的那一篇看不见，是因为在制度研究里，账本是研究者自己的工具。 制度分析靠的就是记录、分类、追溯——研究者本人的全部方法都建立在账本之上。要他把账本本身当成会改变事物的东西来怀疑，等于要他怀疑自己的仪器。所以他能看到“不被监管的空间意外地长出了东西”，但会把它归给排斥的意外后果，而不会往上追一层，问“不被监管”这件事本身为什么是生长的条件。

三个盲区的形态不一样，但功能一样：账本在各自的领域里，要么太隐形，要么太可恨，要么太自己人，以至于没有一个领域能把它当成一个可以被单独拿出来看的東西。

只有把三篇摆在一起，那个共同的底才会浮出来——因为三个盲区互不重叠，一篇的盲区正好是另一篇的显处。

把三件事再摆一遍，这次只看一样：**当那个起决定作用的动作发生的时候，有没有人在记录它。**

那位丈夫倒水的时候，没有人在记录“他今天让了一步”。他自己没记——他后来说他压根不记得有这回事。她也没记——她当时甚至有点更火，觉得他在用沉默羞辱她。

那位画家画第九年的时候，没有任何机构在评估他的进度。没有中期检查，没有阶段汇报，没有一张表格上有一栏是“本年度进展”。

那些中医给老人扎针的那三十年，卫生部的报表上没有一栏是写他们的。他们做的事对整个体系的成本节约有多大贡献，当时没有任何人算过，而且**当时算不出来**——因为“一个老人没有恶化”这件事，在任何一个以事件为单位的记录系统里都不产生记录。

三件事，三个领域，三种互相矛盾的道理。共同点只有一个：

那个起决定作用的动作，都发生在没有任何人给它记账的时候。

而且——这才是关键，也是这篇文章真正要说的那一句——

如果当时有人记账，那件事就不会发生。

三、把那条线说清楚

我把它叫作**账外转移**。

意思是：真正构成分量的那种东西，只在没有账本的地方完成交接。一旦它被记进任何一种账本，交接当场停止。

这里的“账本”不是比喻，也不是特指财务账。它指的是所有那些把一个动作变成**可被指认、可被清点、可被追溯**的东西：

- **你开口要了**，这就是一种账本——从这一刻起，双方都知道你想要什么，这件事被登记在双方的关系里了；
- **有人担保你**，这也是账本——万一失败有人接着，这个安排被登记了；
- **有一张考核表在等着这个动作**，还是账本——做了加分，不做扣分，动作有了价格；
- **有一个正式的名分在等着承认它**，仍然是账本——它现在有身份了，而身份意味着可比较、可评级、可撤销。

账本的作用是**让东西可以被交换**。它把一个具体的、只发生过一次的、没有名字的事情，翻译成一个可以和别的事情放在一起比大小的单位。这是账

本的全部功用，也是人类最了不起的发明之一——没有账本就没有分工，没有信用，没有超过三十个人的组织。

而这种东西的性质，恰恰是它不能被交换。

一旦它进了账，它就变成了另一样东西——一样看起来很像、说起来也很像、但已经不管用的东西。

那三个互相冲突的答案，现在可以对上了：

- “必须由别人给”说的是——那件东西的**来源**在你之外； - “有人接住就不算”说的是——那件东西只在**没有担保**时才划得动； - “被否定才长出来”说的是——那件东西需要一段**没人盯着**的时间才能长成。

来源、条件、时间。三个侧面，同一件事。它们之所以看起来打架，是因为每一篇都只从自己那一侧看，而没有一篇看见那个共同的底：**这三样全都是在说“账本不在场”的不同表现。**

“必须由别人给”——因为你自己给自己，那是自我记账，而自我记账的付出永远还得回来。 “有人接住就不算”——因为担保就是账本的一种，它把不可逆变成了可撤回。 “被否定才长出来”——因为被判定无害，等于被移出了监管账本。

四、这跟已经有的那些说法有什么不一样

一个新说法必须先回答一个问题：为什么不能用已有的话来说？如果能，那它就是换了个包装。

有三个说法离得最近，必须一个一个交代清楚。

最近的第一个：奖励会毁掉兴趣

心理学里有个反复被验证的发现：你给一个本来喜欢画画的孩子发奖状，让他为奖状而画，过一阵子把奖状停掉，他画画的时间会比从来没发过奖状的孩子还少。外部的奖励挤掉了原来的动力。

这个发现非常硬，做过几百次实验，几乎没有争议。而且它跟这篇文章说的事情，在表面上像得惊人：都是“一插手，那个东西就坏了”。

但两者说的不是一件事。

那个发现讲的是一个**人心里**发生了什么。 它讲的是动力从哪儿来——原来是从里面来，现在改成从外面来，外面一断，人就不动了。它的分析对象始终是一个人和他自己的动力。

这篇文章讲的是东西在两个人之间怎么走。 那位丈夫身上少了一块，那位妻子身上多了一块。这个转移是这篇文章的全部要点，而奖励毁掉兴趣的那个发现，从头到尾没有涉及任何转移——被发奖状的孩子没有把什么东西转给谁。

更明显的差别在第三条规矩上：奖励理论解释不了“两边都不记账”。它没有理由要求给予者忘掉自己给过——事实上按那套理论，给予者记不记得完全不影响什么。而在这篇文章里，给予者一旦记得并说出来，转移当场作废。这一条不是从奖励理论里推得出来的。

最近的第二个：人情和送礼

人类学里有一整套关于礼物的经典研究，讲得非常透：礼物不是免费的，它带着一套严格的规矩——什么时候还、还多少、还什么、不还会怎样。表面上是情分，底下是一本极其精密的账。

而这一条恰恰是它跟本文分道扬镳的地方。

人情的全部运转，靠的正是有账。 你随了两千的份子，对方心里有数，将来会还。一个人在村里的地位，就取决于这本账上他是债主还是欠债的。人情社会不是没有账，人情社会是账记得最细的社会——细到不写下来也一清二楚，细到几十年不忘。

而这篇文章说的东西，定义上就是没有账的那种。 那位丈夫如果心里记着“我让她了一次”，那就是人情，而人情是可以还的，还完两清。那位妻子从那杯水得到的东西，恰恰是因为它不是人情——没有人期待她还，甚至没有人期待她记得。

所以人情和账外转移正好是一对反面：一个是全靠记账运转的，一个是一记账就没了的。 把它们混为一谈，是最容易犯的错，因为它们外表都长得像“不谈钱的给予”。

最近的第三个：说不出来的本事

还有一个说法也很近：有些本事只能做出来，说不出来。老师傅知道什么时候火候到了，但你让他写成手册，他写不出来；写出来的那份手册，照着做也做不出他那个味道。

这个观察是对的，而且很重要。但它跟本文说的是两回事。

它讲的是能不能说清楚——障碍在语言那一头。 火候这件事本身是完全可以被记录的：你在旁边架一台摄像机，记录温度、时间、颜色，师傅一点也不会因此变笨，做出来的菜一点也不会变难吃。记录不伤害它，只是记录不下来。

而本文讲的这类东西，恰恰是记录会伤害它。 那杯水完全可以被说清楚——“他在她说了狠话之后没有回击，而是去倒了两杯水”，一句话就说完了，没有任何说不出的部分。它的问题不是说不清，是一旦被说出来并且被双方知道正在被记，它就不再是那件事了。

一个是说不出，一个是不能说。这两者的差别，比它们的相似要重要得多。

那么剩下的是什么

把这三个都排除之后，剩下的那个位置很窄，但很清楚：

有一类东西，它的分量来自“没有人在记它”这个事实本身。

不是来自它说不清楚（它说得很清楚）。 不是来自它是免费的（人情也不收钱，但人情有账）。 不是来自它出于内心（内心动机在被记录之后仍然可以是内心的，只是变味了）。

就是来自没有账。 账一出现，东西就变。这句话到现在为止，没有一个现成的说法能替代。

五、账本为什么会改变被它记录的东西

上面那句“进账即中止”，如果只是一个断言，那它不值钱。得说清楚它凭什么。

一般人对记录的默理解是：记录是一面镜子。它照见事情，但不改变事情。你把今天下了雨记下来，雨该怎么下还怎么下。

这个理解对绝大多数事情成立。但有一类事情不成立，而且它们不成立的原因很具体，可以一条条说。

第一，账本会给动作装上一个“为什么”

一个动作被记录下来的时候，它同时获得了一个位置——它在某个表格的某一栏里，而那一栏有名字。

那位丈夫的沉默，在没有被记录的时候，它没有名字。它就是他那一刻做的事，没有理由，甚至他自己也说不清为什么。

如果那天晚上，有一个咨询师坐在旁边，事后跟他说：“你刚才那个反应非常好，那叫作情绪暂停技术，你成功地打断了负面循环。”——从这一刻起，那个动作有了名字，有了理由，有了一个可以被复述、被表扬、被要求重复的身份。

它现在是一个技术了。

技术的性质和刚才那个动作的性质完全不同。技术是可以被学的、被练的、被评估做得好不好的。而她当时感受到的那个东西，全部的分量都来自“他没有理由这么做，但他这么做了”。

装上一个为什么，就取消了“没有为什么”。而那件东西的全部重量，就在“没有为什么”上。

第二，账本会把一次变成一类

记录的第二个动作是归类。你要把一件事记下来，就必须回答“这是哪一类事”，否则没法记。

而归类做的事情是：把这一次和别的很多次放在一起。

那位妻子记住的不是“一次让步行为”，她记住的是那天晚上、那个冰箱的声音、那杯水放在桌子上的那个位置。这件事对她起作用，恰恰因为它是那一次，不是那一类。

一旦它被归入“伴侣支持行为”这一类，她就获得了一个新的能力：她可以拿它跟别的伴侣支持行为比较。他这次做得比上次好，或者不如她闺蜜的老公。

比较是账本的核心功能，也是这类东西的死因。因为这类东西的分量来自不可替代，而比较的前提就是可替代。

第三，账本会制造预期，而预期是一种债

这一条最狠。

一件事被记录下来之后，它就有了下一次。表格上有这一栏，那么下一次这一栏还在，还得填。

那位丈夫如果被表扬了一次“你今天做得对”，那么下一次吵架，她会等。她可能自己都意识不到自己在等，但她在等他再倒一次水。

而他一旦知道她在等——不管是被明说还是被感觉到——他再去倒那杯水，性质就完全变了。他现在是在回应一个预期。做了是应该的，不做是欠

着。

记录把一次赠予，变成了一笔应付账款。

这是为什么“说出你的需求”这条在绝大多数场合正确的建议，在这一小类东西上是致命的：一旦说出，那件东西就有了预期；一旦有了预期，给予就变成了偿付；而偿付，无论多及时多足额，都不再有赠予的那个重量。

第四，账本会引来管理，而管理会追求稳定

这一条是前三条的必然结果，也是它在组织和制度层面上最大的破坏力所在。

一件事只要被记录了，就迟早会被管理——这几乎是自动的。记录的目的就是为了让事情可控，而可控意味着可预测、可复制、可优化。

于是接下来的动作是：把它写成流程，定出标准，安排培训，设置指标。

而这一整套动作的目标，是让这件事从“有时候会发生”变成“稳定地发生”。

这个目标本身完全正当。绝大多数事情就应该这样办——医院的手卫生不该靠医生今天心情好，飞机的检修不该靠机务今天认真。稳定压倒一切，这是现代社会最伟大的成就。

但这一小类东西的分量，来自它**本可以不发生**。你把它变成稳定发生的那一刻，你就取消了“本可以不发生”。

你得到了更多次的它，同时永久失去了它原来的那种分量。这不是管理没做好，这是管理做好了必然结果。

六、为什么这件事现在才变得要命

这条规律不是新的。人一直知道“刻意讨来的好意不算数”，这是常识，各种文化里都有说法。

要命的不是这条规律，是**账本的扩张速度**。

有很长一段时间，账本管的范围是很小的。它管钱，管粮，管税，管兵。一个人一辈子会被正式记录的次数，可能不超过十几次：出生、婚配、纳税、服役、死亡。除此之外的全部生活——他怎么对他老婆，他在田头帮了谁一把，他花了三年时间琢磨一件没人在意的事——全部在账外。

账外是默认状态，账内是例外。

现在反过来了，而且反转得非常快。

先是钱进了账，然后是时间进了账——考勤、工时、加班。然后是产出进了账——业绩、指标、KPI。然后是过程进了账——项目管理软件，每天站会，进度条。然后是行为进了账——培训记录、合规检查、留痕要求。

到最近这些年，连**关系**也进了账：客户关系管理系统，员工满意度调查，360 度评估，情绪管理培训。连一个人对另一个人的态度，都有了可以填写的字段。

而且这一切都是对的。每一步都有充分的理由，而且理由通常是保护弱者的：留痕是为了防止上级随意处置下级；考勤是为了防止无偿加班；评估是为了防止任人唯亲；满意度调查是为了让沉默的人也能发声。

反对这些人，通常屁股是歪的。 一个反对留痕的领导，多半是因为留痕限制了他的随意处置权。所以我要非常明确地说：账本的扩张，总体上是一件好事，而且是穷人和弱者的好事。

但它有一个从来没有被算进去的代价：

账外的地方越来越少了。

不是被谁故意消灭的。是因为每一块地方进账都有一个具体的、正当的、通常还挺紧迫的理由，而没有任何一个理由是站在“保留一块无账之地”这一边的。这一边没有代言人，因为它的价值恰恰在于不能被说出来、不能被证明、不能在会议上被主张。

你没法给一块无账之地写立项申请，因为写申请这个动作本身就是记账。

这就是这条规律在今天变得要命的原因：不是它变强了，是它所依赖的那个条件——一大片没有人在看的地方——正在以前所未有的速度缩小。

这也解释了一个很多人有的感觉，而这个感觉通常被归结为“人心不古”：

现在的同事之间不如以前有情分了。现在的医生不如以前上心了。现在的老师不如以前肯管学生了。现在的邻居不如以前会串门了。

标准的解释是：人变自私了，社会变浮躁了，都向钱看了。

这个解释很省事，但它经不起一个简单的追问：如果是人变了，那为什么是**同时**在这么多不相干的行当里变的？医生、老师、同事、邻居，这四拨人没有任何共同点，凭什么在同一个二十年里同时变自私？

账外转移给出的解释不需要假设人变了：不是人变了，是那些人能做的账外动作，一件件被搬进账内了。

医生多解释五分钟，从前是账外的，现在门诊量是考核的，多解释五分钟意味着少看一个病人。老师课后留下来讲一道题，从前是账外的，现在有课时统计和辅导记录。同事之间互相补台，从前是账外的，现在有工作量分配和责任归属。邻居串门，从前是账外的——这一条还没进账，但社区已经开始搞“睦邻积分”了。

人没变。**那些人从前能自由地做出来、并且因为没人记录而带着分量的动作，现在做出来是有账的了。** 有账就成了工作，成了工作就按工作的标准来——做够就行，多做无益。

这个解释的好处是它可以被检验：如果“人心不古”论是对的，那么在那些账本还没扩张进去的行当和地区，人的行为应该同样地变自私。如果账外转移论是对的，那么变化的程度应该跟账本扩张的程度对得上——账本进得越深的地方，那种分量消失得越彻底。

这是可以去查的。而且我认为，这是这篇文章最值得被人认真去查的一个推论。

七、四条会反复撞上的规矩

上面讲的是为什么。下面是具体怎么撞上。

规矩一：你一开口，它就换了个东西

这是最容易被误解的一条，因为它听起来像是在提倡“别沟通”。

不是的。而且我要把这一点说得非常重，因为这条规律最容易被拿去干坏事。

绝大多数事情你都该开口。 你想要有人陪你去医院，说；你觉得分工不公平，说；你需要加薪，说；你受不了了，说。这些都该说，而且说了才有可能，不说只会烂在心里变成怨气。中国人吃“不好意思开口”的亏已经吃了几千年了，不需要再来一篇文章劝人忍着。

但有一小类东西不行。

判别方法很简单，而且只有一条：**当你说出“我希望能……”之后，你会不会觉得已经不是那么回事了？**

“我希望能帮我拿一下快递。”——说完没事，对方拿了，事情办了，很好。

“我希望你在我最难看的时候还是对我好。”——你说完这句，对方就算照做了，那也已经不是原来那个东西了。因为现在他是在**执行一条你提出的要求**。他做得再好，那也是履约。而你耍的那个东西，恰恰是“没有人要求他，他也这么做了”。

要求本身，把礼物变成了账目。

同一条规矩在别的地方长得不一样，但骨头是一根：

在公司里。 一个下属主动补上了流程之外的一个漏洞。这件事很值钱——值钱不在于漏洞被补上了，而在于所有人都知道这件事本来不归他管。但如果领导说“很好，以后这类漏洞你们都要主动补”，并且写进了岗位职责——从那天起，补漏洞变成了本职工作。做了不算功劳，不做算失职。那种“他其实可以不管的，但他管了”的分量，在写进职责的那一刻就蒸发了。

补漏洞这件事还在发生，甚至因为写进职责而发生得更频繁了。数据会更好看。但它已经不再是原来那个东西。

在一个被轻视的群体身上。 它一旦开始向主流证明“我们也够格”，它就已经承认了对方有资格审判它。你在法庭上再怎么雄辩，你的辩护行为本身就承认了这个法庭管得着你——这一点，任何一个上过法庭的人都懂。真正的翻盘从来不发生法庭上，发生在法庭外面：某一天大家发现，没有你这套东西，日子过不下去了。

这三件事是同一件事：开口的动作，取消了要得到的那个东西。

这条规矩的边界在哪儿。 它只管那一小类。判别线上面已经给了：说出来就变味的，才归它管。绝大多数需求、抱怨、要求、谈判，都不归它管，而且必须说。凡是有人用“这种东西不能算得太清”来让你多干活少拿钱——那是骗子在借用这条规律，不是这条规律。

规矩二：背后接着你的东西越多，留在动作里的你就越少

这一条更硬，也更不受欢迎。

我们默认一件事：人做完一件事之后，还是同一个人。做错了可以改，路走窄了可以退，这段关系不行就换一段。

整个现代生活的制度设计——保险、社保、劳动法、离婚程序、试用期、七天无理由退货——都建立在这个默认上：**尽量让每件事都可以撤回，因为**

撤回不伤及你本人。

这个设计是巨大的进步，不容否认。它把人从“生在穷村子就一辈子穷”“嫁错一个人就困一辈子”的命里捞了出来。任何一篇怀念“过去的人更有担当”的文章，都应该先算一下过去的人为那份担当付了多少条命。

但它有个附带条款，很少有人说：**当一件事可以撤回，做这件事的人就不会有东西留在里面。**

这不是道德判断，是结构。

你押上的东西，如果输了有人赔，那你押的就不是你自己，是保险公司的钱。你等在一个不知道结果的状态里，如果每三个月有人来问“进展如何”，那你等的就不是那个结果，是下一次汇报。你在一段关系里忍住不回击，如果你知道就算这段关系崩了你也有别的地方可去，那你忍的那一下，成本是有限的、可算的、能承受的。

那位画了十一年没卖出去的画家，他不是比别人勇敢。**他是有退路。**而正因为没有退路，那十一年里每一笔都是从他身上划走的，划走了就回不来了。所以那些画上有东西。

反过来说：一个有全职工作、每周末画两小时、画坏了就删掉重来的人，可以画出技法更好的画。但那些画上不会有那个东西。**不是因为他不够努力，是因为他每一笔都可以撤回，所以每一笔都没有从他身上划走什么。**

保底会吸收折旧。背后有多少东西接着你，就有多少你没有被划走。

这条规矩最容易引出的坏结论，我必须提前堵死。

坏结论是：那我们应该拆掉保底，让人没有退路，这样才能长出好东西。

这个结论是错的，而且是危险的错。理由有两条：

第一，**没有退路的人绝大多数是被毁掉的，不是被成就的。**那位画家是幸存者。跟他一样没有退路、画了十一年的人，还有几万个，他们大部分现在在做别的，有些过得很不好。用幸存者来论证“应该拆掉保底”，是这条规律最常见也最恶劣的滥用。

第二，也是更关键的一条：**这条规律说的是“有保底则无折旧”，它没有说“无保底则有分量”。**无保底只是必要条件，不是充分条件。绝大多数没有保底的处境，只是单纯的苦，什么也长不出来。

所以这条规矩的正确用法不是“去掉保底”，而是：**当你在评估一件事的分量时，先看清楚当事人背后接着什么。**一个不接受任何保底的选择，和一个背后有八重保障的选择，哪怕外观完全一样，也不是同一类事。仅此而已。它是一把尺子，不是一份处方。

规矩三：那件事需要一段没人看管的时间才能长成

这一条常常被忽略，但它是前两条能成立的地面。

那杯水不是在吵架的当场起作用的。它起作用是在之后那几个星期——那几个星期里没有人问“你们和好了吗”，没有人要他们做个总结，没有人要求他们把这件事说清楚。就在那段没人管的时间里，那件事慢慢沉下去，变成了某种更硬的东西。

如果那对夫妻当晚就被要求“复盘一下今天的冲突”，如果第二天有个咨询师让他们各自说说“刚才那个行为背后的需求是什么”——那杯水会被翻译成技巧、一个案例、一条经验。翻译完之后它还在，但它不再往下沉了。

它停在了可以说出来的那一层。

这一条最反直觉的地方在于：**这段没人看管的时间，有时候是余裕给的，有时候是被轻视给的。**

画家那十一年的时间，是没人要他汇报换来的。中医那三十年的时间，是“反正他们无害，不用盯”换来的。

前者是奢侈，后者是屈辱。但在这一件事上，它们的功能一模一样——**都提供了一段不必向任何人证明进展的时间。**

这就带出一个很不舒服的推论：**当你终于被重视了，你可能同时失去了长出那个东西的条件。**

被写进了考核表，就得每季度有产出。被承认了，就得对得起这个承认。被纳入了主流，就得按主流的时间表交作业。被投资了，就得有里程碑。

所有这些都是好事，都是应得的，而且拒绝它们通常是愚蠢的。但它们同时也是那段没人看管的时间的终结。

这段时间有个很重要的性质：它保时间，不保结果。

有人会问：那给创作者一笔无条件的钱、给他三年不用汇报，不就行了吗？——这已经是最好的安排了，但要看清它保的是什么。它保的是“你可以在不知道结果的状态里待三年”，它没有保“三年后你会有结果”。它是**唯一一种不取消那件东西的支持，因为它支持的是过程的时长，不是结果的达成。**

一旦它变成“三年后需要交出成果”，它就变回了账本，前面所有的规矩重新生效。

规矩四：账本两边都不记这一笔

最后一条，是把前三条串起来的那根轴。

那位丈夫在那一刻少了一块什么。他咽下去的那口气，是从他身上划走的，没还回来。而那一块，后来变成了他妻子身上的某种厚度——她后来能在别的场合忍住，用的是那一块。

东西从一个人身上少掉，在另一个人身上多出来。而这两边的账本上都没有这一笔。

他自己不记——因为一旦他记了，一旦他哪天说出“我当年为你忍了多少”，那笔账当场就成了债。而债是要还的，还了之后一笔勾销，什么也不剩。所有说出“我为你付出了这么多”的人，都在那一刻把自己的付出清零了。这不是道德问题，这是记账的算术。

她也不记——她甚至不知道具体是哪一次。她只知道自己现在能忍住了。

这就是这条规律最古怪、也最重要的地方：**这种转移之所以能完成，恰恰是因为没有账。有账就变成交易，交易是可以结清的，结清之后两边归零。而这种东西的全部价值，就在于它不能被结清。**

同一件事在制度上长得更明显，也更残酷。

那三十年里给老人扎针的中医，没有一个人的付出被记录在任何绩效系统里。等到体系终于说“我们离不开你们”的时候，当年那批人多半已经老了、退了、或者不在了。

体系发现自己欠账的时候，欠的那个人已经不在了。

这不是感伤。这是这条规律的必然后果：能被及时记账的付出，不会积累成不可替代性；而积累成了不可替代性的付出，按定义就是当时没被记账的那些。

所以那句“公道自在人心”是半对的。 公道确实会来，但它来的时候通常已经不是给当事人的了——它是给这件事的，给一个群体的，给下一代的。当事人本人多半赶不上。

八、八个地方的同一件事

前面讲的都是原理。下面是它在具体行当里长什么样。

我把这七个都写成**真两难**，不是写成“所以别管理”。想不管理的人没看懂这篇文章。这条规律不给你一个更聪明的方案，它只告诉你每一次记账你在同时得到什么、失去什么，然后由你决定。

一、沟通训练

教人“说出你的需求”是好事。绝大多数关系毁在不说——两个人各自委屈，各自认为对方应该知道，攒了五年，然后在一件小事上炸掉。

但有一小类东西，说出来就没了。而现在的问题是：训练不区分这两类。它教你把所有东西都说出来，而且教得很有效。于是那一小类东西被一起说没了。

一对经过良好沟通训练的夫妻，会比没受过训练的夫妻少很多误会、少很多积怨、多很多有效协商。这些都是真的进步。但他们之间可能永远不会再有那杯水——因为在那套语言里，那杯水会被立刻识别、命名、肯定、并纳入以后的相互期待。

得到的是：更少的误解，更公平的分工，更快的修复。失去的是：那种“他没有理由这么做，但他这么做了”的分量。

这个交换在绝大多数婚姻里是划算的。但它是个交换，不是纯粹的改进。

二、绩效管理

把好的行为写进考核，让它可衡量、可激励、可复制，这是管理学一百年的正确方向，也确实让无数组织从人治走向了可靠。

但一个动作的分量如果来自“他本来可以不做”，那么写进考核就是在宣布：从今往后，没有人再“本来可以不做”了。

这里有一个特别隐蔽的后果：**它同时也取消了“看见”。**

在没有考核的时候，一个人主动补了漏洞，周围的人会看见——而且正因为没有制度奖励，这个“看见”才有分量，它是同事之间自发的敬意。写进考核之后，同样的动作发生了，但没有人再看了——因为大家知道那是他的工作。

于是你不只失去了那个动作的分量，你还失去了组织内部那套自发的、不靠制度的相互认可。

得到的是：可靠的频次，公平的评价，不依赖个人品质的稳定性。失去的是：动作的分量，以及组织内部那套自发的敬意。

三、项目制资助

让公共资金可追溯、要求申请人写清预期成果，这是防止腐败和浪费的正确做法。任何一个见过资金被乱花的人都不会反对。

但“预期成果”这一栏本身就是一个账本入口——它要求申请人在开始之前就知道结果。

而那些真正需要资助的工作，定义上就是那种做之前不知道结果的工作。你要是知道结果，那多半是执行，不是探索。

于是发生了一件荒诞但完全合乎逻辑的事：**资助制度系统性地筛掉了它本来最该资助的那类人。**剩下的是两种人：一种是真的在做可预测的执行工作，一种是学会了在“预期成果”栏里编一个自己也不相信的结果。而第二种人从填表的那一刻起，就已经把自己的项目改造成了一个可交付的东西。

得到的是：可问责的公共资金，可比较的评审，可辩护的分配。失去的是：所有那些没法在开始时写出结果的工作。

四、正名与承认

给一个长期被轻视的群体正式的名分，这几乎在所有情况下都是对的。任何以“他们在边缘状态下更有活力”为理由反对正名的人，都应该先去边缘待十年。

但如果那个群体过去三十年的力量恰恰来自“没人盯着”，那么正名的同时就取消了这个来源。

正名之后会发生什么，是可以预测的：有了正式地位，就有了正式监管；有了正式监管，就有了标准化考核；有了标准化考核，那些不好量化的部分就会在两三年内消失，因为没有人会为不计分的事情花时间。

这不意味着不该正名。该。但需要知道自己在同时失去什么，而不是以为只是在做加法。而且——这一点在实务上最重要——**需要在正名的同时，主动保护一块不被考核的区域，**否则正名就是一次性的收割：把三十年积累的东西一次性兑换成地位，然后再也长不出新的。

得到的是：应有的地位，稳定的资源，不再被随意处置的安全。失去的是：那块曾经因为无人监管而成为苗圃的地方。

五、照护的计价

把护工、护士的情感劳动量化计费，让她们的辛苦被看见、被付钱，这在伦理上无可辩驳。不给钱的“奉献”是这个社会最常见的剥削形式，而受害者绝大多数是女性。

但计费上线的那一季，“她多陪了老人二十分钟”这件事就从赠予变成了服务项目。

老人感受到的东西会变。而且这里有个特别麻烦的地方：**没有人能在报表上看起来变了什么。**报表上会显示陪伴时长上升了——因为现在陪伴计费，护工有动力多陪。满意度调查也可能上升。但那位老人在某个夜里感受到的“有人是真的在意我”，和“有人在完成一项计费的服务”，是两样东西，而这两样东西在任何一张表上都长得一模一样。

得到的是：劳动被看见，被支付，不再是无偿的道德绑架。失去的是：赠予的性质，以及接受者对这份赠予的感知。

这一条我个人认为该换。剥削比分量更该被优先处理。但换的时候要知道换掉的是什么。

六、教育

“因材施教的额外一步”——老师看出这个孩子卡在哪儿，课后多留了二十分钟，用一个不在任何教案里的说法把他讲通了。

这件事一旦纳入教师考核，就会经历一条完整的降级链：先从赠予变成义务，再从义务变成表演。

因为“额外一步”这件事很难量化——你没法测“他是不是真的讲通了”，你只能测“他有没有留下来”“留了多久”“有没有记录”。于是老师会留下来，会记录，会在系统里填写辅导时长。而那个“看出这个孩子卡在哪儿”的动作——那个真正值钱的动作——不在考核范围内，也不可能被放进考核范围，因为它每次都不同。

结果是：辅导时长上升，孩子被讲通的次数下降。

得到的是：不再靠老师个人良心，每个孩子都能得到基本的额外关注。失去的是：那个只有在没人计时才会发生的、真正对症的一步。

七、公益与志愿

志愿时长认证制度，可能是志愿精神最有效的溶剂。

这话听起来刻薄，但过程很清楚：认证制度把志愿服务变成了一种可积累的凭证——升学有用，评优有用，履历上好看。于是志愿者数量大幅上升，服务时长大幅上升。这些都是好事，被服务的人确实得到了更多服务。

但从那以后，“我来这儿是因为我想来”这句话就再也无法被证明了。**每一个志愿者，无论动机多纯粹，都笼罩在一层无法自证的怀疑里——包括在**

他自己心里。他会开始怀疑自己是不是为了那个证书。而这个怀疑，会实实在在地改变他做这件事的感觉。

得到的是：更多的服务供给，更公平的机会分配，更可核查的公共资源。失去的是：“我来是因为我想来”这件事的可信性——对别人，也对自己。

八、做学问

这一条放在最后，因为它离这篇文章自己最近。

一个人琢磨一个问题，琢磨了六年，其中五年没有任何产出。这五年里他读了大量看起来不相干的东西，写了一堆自己都不给人看的笔记，好几次觉得整个方向是错的然后推倒重来。第六年，他写出了一个人想不到的东西。

现在把这个人放进一套“每年考核发表数量”的制度里。

他不会变懒。他会变聪明——他会把那六年拆成六个可发表的小块，每年交一块。这些小块每一块都是合格的，每一块都能通过评审，每一块都增加了人类知识的存量。

但那个别人想不到的东西不会出现。因为它需要的恰恰是那五年不交东西的时间——需要那种可以推倒重来而不必向任何人解释为什么这一年没有产出的余地。

而且这里有个格外阴的地方：**评价制度的每一次改进，都会让这件事更严重一点。**从“数论文篇数”改成“看影响因子”，从“看影响因子”改成“看引用次数”，从“看引用”改成“看同行评议的质性评价”——每一次都更公正、更接近学术的本意。而每一次，也都是把一张更细的网罩在同一片地上。

得到的是：可比较的评价，不靠师承和人脉的晋升，能被外行监督的公共资金使用。失去的是：那种需要五年不交东西才能长出来的东西。

这一条我不知道该怎么换。学术评价制度的每一条都是被血泪教训逼出来的——没有量化考核的时代，学术圈是靠关系和辈分运转的，那个更坏。但代价是真的，而且代价的形状是：**我们再也知道那些没能长出来的东西是什么样子，因为它们从来没有出现过，所以从来没有人为了它们的缺席写过一份报告。**

九、这条规律最容易被拿去干坏事的地方

必须专门写一节。因为这条规律有一个天然的、非常方便的滥用形式，而且我几乎可以肯定有人会这么用。

滥用形式是：“**这种东西不能算得太清。**”

老板对加班的员工说：我们是一家人，别老盯着那点加班费。长辈对付出更多的那个孩子说：一家人算什么账。机构对志愿者说：谈钱就俗了。丈夫对承担了全部家务的妻子说：我们之间还分你我吗。

这些话全都在借用这条规律。而它们全都是错的。

判别方法只有一条，而且非常清楚：

这条规律只管那种“他本来可以不做”的东西。

工资不是这类——工资是对方的义务，是本来就该做的。加班费不是这类。本职工作不是这类。家务的公平分担不是这类——那是义务的分配问题，必须算清楚。照护老人的基本责任不是这类。

凡是本来就该做的事，全部都该记账，而且该记得清清楚楚。不记账的地方最容易藏剥削——这一点必须先说，因为它比这篇文章的所有内容都更常见、更紧迫、危害更大。

那杯水是这一类。因为没有任何道理要求他在被那样对待之后还去倒那杯水。零义务。

再补一条判别线，用来防住第二种滥用：

第二种滥用是——有人做了那件“本来可以不做”的事，然后用它来索取。

“我当年为你忍了多少”“我当初可以不管你的”“你不能忘了我对你的好”。

这句话一出口，前面所有的分量当场清零，而且是按这条规律本身的算术清零的——**因为他刚刚给它记了账。**记了账就成了债，债是可以还清的，还清之后两边归零。

所以这条规律有一个很干净自我保护：**任何试图用它来索取的人，在索取的那一刻就自动失去了它。**你不需要跟他辩论，你只需要知道，他刚刚亲手把那件事变成了一笔可以还清的钱。

十、那怎么办

我不打算给一份操作手册。给操作手册这个动作本身，就已经违反了这篇文章的全部内容——手册是账本最标准的形态。

但有几件事可以说。

第一，分清哪些东西该记账。

绝大多数东西该。工资该，工时该，责任该，谁做了什么该。前面那一节已经说得很重了，这里再说一遍：**先记账，把该算清的全算清，然后才谈剩下那一小块。**顺序反了就是要流氓。

那一小块的判别方法只有一个：**如果它变成义务，它就不再有那个分量。**

第二，不要去缩短那段没人看管的时间。

如果你手上管着人、管着钱、管着一个团队或者一个孩子，你能做的最有用的一件事，往往不是多加一层跟踪，而是**留出一段确实没人跟踪的时间。**

这段时间会被浪费掉一大部分。这不是设计缺陷，这就是它的价格。你没法既要那段时间的产物，又要每季度确认它在长。

具体一点：如果你给一个人三年，那就真的给三年，不要设中期检查。如果你决定不问孩子这学期在琢磨什么，那就真的别问，不要用“我就随便聊聊”的方式去问。**中途的一次询问，可以抵消掉前面所有的克制——因为它宣布了：原来一直有人在看。**

第三，如果你正在被人这样对待，不要急着说破。

有人在没有任何人要求的情况下，在你最不值得的时候接住了你。你会很想说“谢谢你，我知道你为我做了什么”。

这句话说了没坏处，说了也好，人和人之间需要这个。

但你不需要把它变成一份清单，不需要两个人坐下来复盘那是不是一次“有效的情绪支持”，更不需要约定“以后我们都这样对彼此”。

一旦约定了，从明天起它就是义务了。而义务是另一种东西。

第四，如果你就是那个做了这件事的人——忘掉它。

这不是道德要求，是技术要求。你记着它，它就在你心里挂着账；挂着账，早晚有一天你会取出来用；一取出来，它就没了。

那位丈夫后来说他压根不记得有倒水这回事。这大概率是真的，而且这正是那件事能起作用的原因。

十一、一把可以随身带的尺子

前面写了这么多，最后收成一把尺子——三个问题，谁都能用，用在任何一件事上。

第一问：这件事，本来该不该做？

如果本来就该做——是职责，是义务，是收了钱的，是承诺过的——那么这条规律不管它。**该记账，记清楚，一分不能少。**到这里就停，别往下问了。往下问的人，十有八九是想让别人白干活。

只有当答案是“本来可以不做”的时候，才往下走。

第二问：如果把它变成规定，还剩下什么？

设想一下：从明天起，这件事被写进制度，做了加分，不做扣分。

然后问自己：**接收的那个人，感觉会不会变？**

如果不会变——比如“按时回复邮件”，写进规定之后大家更守时了，收邮件的人只会更满意——那这件事该写进规定，赶紧写，不写是管理失职。

如果会变——比如“在你最难看的时候还对你好”——那么写进规定，得到的是频次，失去的是分量。到这一步你还没有答案，只有一个交换摆在面前。

第三问：这两样，我这次要哪一样？

这是唯一一个没有标准答案的问题，因为它取决于你在什么处境里。

一个刚起步的团队，人少、彼此熟、事情不多——那种“他本来可以不管却管了”的东西是它最大的资产，这时候急着上考核，是把自己最值钱的东西换成一堆数字。

一个三千人的公司，员工来来去去、大部分人互相不认识——指望靠情分运转是幻想，而且那种幻想的代价通常由最老实的人承担。这时候必须上考核，必须把该记的全记下来，失去那份分量是不得不付的价钱。

一个正在被系统性亏待的群体——护工、家政、临时工——那种“她本来可以不多陪二十分钟却陪了”的东西再珍贵，也要先给钱、先记账、先把剥削挡住。分量可以以后再说，饭得先吃上。

这把尺子不告诉你选哪个。它只保证你知道自己在选。

而在这之前，绝大多数人以为自己只是在把事情做得更规范一点。

十二、什么情况下这篇文章是错的

一个说法如果怎么都推不翻，那它也就永远证明不了自己对。所以必须把话说死：以下三种情况只要出现一种，这篇文章的核心就该被放弃。

第一种：写进考核之后，那个东西不降反升

这是最直接的一条，而且可以真的去测。

找一个组织，它准备把某类“本来可以不做”的动作正式写进职责或考核——比如把“主动补上流程之外的漏洞”写进岗位说明。在写进去之前和之后各测一次。

不测频次，测接收方那一层：被补了漏洞的那个人，觉不觉得有人在关照他，还是觉得对方在完成一项工作。

如果写进去之后，频次上升，而接收方感受到的那种厚度也跟着上升，并且一年之后还在——那么“记账会取消它”就是错的。

频次上升很容易做到，也很正常，那不算数。要算数的是**厚度同时上升且撑得住**。这一条如果成立，这篇文章的地基就没了。

第二种：找到一种记了账却不伤害它的账本

这条规律说的是“进账即中止”。那么只要找到一个反例就够：一种记录方式，被记录的人知道自己被记录了，接收的人也知道，而那个“他本来可以不做”的分量仍然在。

如果这样的账本存在——比如某种只在事后、匿名、且明确不与任何评价挂钩的记录方式，被证明既留下了痕迹又没有让那件事变味——那么这篇文章最多只能降级成一句弱得多的话：“某些记账方式有害”。

而那句话是常识，不值得写两万字。

第三种，也是我自己最担心的那种：也许起作用的根本不是账本

有一个解释比我的解释更朴素，而且可能更对：**也许问题不在于“被记录”，而在于“被打断”**。

按这个解释，那位丈夫的沉默之所以能沉下去，不是因为没人记账，只是因为那几个星期没人来打扰他们；画家那十一年之所以有用，不是因为没有账本，只是因为没有人反复把他从画里叫出来；中医那三十年之所以能长东西，不是因为不被记录，只是因为不被干预。

如果是这样，账本只是打断的一种形式，而这篇文章命错了名——真正该写的是“打断”，不是“记账”。

这两个解释在绝大多数情况下预测一样，所以要分开它们，必须找到一个它们预测相反的设计：**一种记录但不打断的安排**。

比如：让一件事被完整地记录下来，但记录只在事情结束之后进行，全程不告知当事人正在被记录，不设任何中途的汇报节点，也不与任何评价挂钩——记完就封存。

这样做，“被打断”这个因素被拿掉了，“被记账”这个因素还在。

如果在这种安排下，那种分量照样蒸发了——那说明是记账本身的问题，这篇文章站得住。

如果那种分量完好无损地留下来了——那说明这篇文章从头到尾找错了对象，真正起作用的是打断，账本是无辜的。我应该收回“账外”这个名字，重写一篇叫《不被打断的东西》的文章。

我不知道结果会是哪一种。我倾向于第一种，但**我倾向于哪一种不构成证据**。这一条是这篇文章身上最软的地方，我把它指出来，而不是绕过去。

十三、这篇文章的自我审判

最后必须说一句对我自己不利的話，否则前面这两万字全部作废。

这条规律对这篇文章本身适用，而且是致命的。

我刚刚做的事情是：把一种只在没有账本的地方才能发生的事，写成了一篇有标题、有小节、有条目、有判别方法、有边界说明、有失效条件的文章。

我给它起了名字。我把它分成四条规矩。我列举了它在八个行当里的表现。我甚至给了读者一套“怎么办”。

这些动作全都是记账动作。

一旦你读完这篇文章，你就有了一个词、一套判别方法、一份清单。下一次你伴侣在争吵中忍住不回击的时候，你脑子里会闪过“这是账外转移”。

而在闪过这个念头的那一刹那，那件事已经进账了——它现在有名字，有分类，可以被指认，可以被谈论，可以被要求。

这篇文章越成功，它所描述的那个东西就越难发生。

这不是自谦，也不是一个漂亮的收尾。这是这条规律的直接推论，我没有办法绕开它。

我唯一能做的，是把这一笔如实地写在这里，而不是假装我发现了一个不会被自己的发现所损坏的东西。

那么写它还有意义吗？

有一点。因为在这篇文章之前，那些正在被制度一块块铲掉的东西，是**无声地**消失的——没有人知道自己刚才失去了什么，只知道“现在的人没有以前那么实在了”。这篇文章至少让那次失去变得可见：你在写下那条考核标准的时候，会知道自己正在换掉什么。

知道自己在做一次交换，和以为自己只是在做改进——这两者之间的差别，值这两万字。

但也仅止于此。

如果读完这篇文章，你只是从此多了一个词可以用——那你就是它所描述的那个中止动作。

如果读完之后的某个下午，你在一个本来该开口的时刻没有开口，在一个本来该记下来的时刻没有记下来，在一个没有人会知道的地方多做了一步——那这篇文章才算被接住了。

而那件事，我永远不会知道。

这正是它成立的条件。

十四、文中提到的几个说法，出处在这里

本文不是学术论文，正文里没有加注，但把话说到了别人头上，就该把出处交代清楚，方便想深究的人自己去看。

奖励会毁掉兴趣——最早的系统研究出自 Edward Deci 一九七一年的实验，以及 Mark Lepper 等人一九七三年那个著名的儿童绘画研究：给本来爱画画的孩子发奖状，撤掉奖状之后他们画得比从没发过奖状的孩子还少。这一族研究后来由 Deci、Koestner 与 Ryan 一九九九年的汇总分析加以确认，通常归入自我决定理论。同一族里还有两个常被引用的例子：Richard Titmuss 一九七〇年对有偿与无偿献血的比较，以及 Uri Gneezy 与 Aldo Rustichini 二〇〇〇年那项以色列幼儿园研究——给迟到的家长罚款之后，迟到率不降反升。

人情与送礼——出自 Marcel Mauss 一九二五年的《礼物》。他讲的核心恰恰是礼物不是免费的：什么时候还、还多少、还什么、不还会怎样，底下是一本极其精密的账。本文与他的关系是划界，不是继承。

说不出来的本事——出自 Michael Polanyi 一九六六年那本讲默会知识的书，那句"我们知道的比我们能说出来的多"就是他的。

指标一旦成为目标就不再是好指标——即古德哈特定律，出自 Charles Goodhart 一九七五年关于货币政策的论文。本文正文没有点它的名，但第七节第一条规矩讲"写进考核就取消了本来可以不做"，与它相邻而不相同：他讲的是被测量者的策略性反应，本文讲的是性质转换在指标设立的瞬间就已经完成，不需要任何人做出反应。

需要说明的是，本文与这四位的关系都是划界，而不是继承或反驳——它们各自说对了一件事，而本文关心的那件事恰好落在它们的边界之外。如果读完之后你觉得本文说的其实就是其中某一个，那么本文第四节没有写成功，责任在我。

十五、这一篇是怎么撞出来的

按本栏的规矩，把工序和作废数一并交出来。

三篇源文，都出自秦莉，但分属三个互不相干的领域，且在同一个问题上给出互相冲突的答案：

- 《爱的他手性》（亲密关系心理学）——关键原料不在你手里，必须由对方交付。 - 《存押》（艺术哲学）——无保底、不可逆、自己独担才算数，有人接住就不算。 - 《边缘的逆生产》（卫生政策与制度分析）——恰恰是被排斥、被判定无害，那个东西才长得出来。

九条判断：三篇各抽三条最承重的。

从第一篇抽出：底子不是可以自己储蓄的存量，而是必须从对方体内长出的产能；只有在双方都受伤、都有理由回击的窄路上，忍耐才可能转成骨骼；这个动作一旦被要求、被约定、被明示地讨来，当场失效。

从第二篇抽出：某些动作做完之后你少了一块自己，那一块永久留在动作里；有备选方案、有安全垫、有人会接住你，就不算押；押需要一段不必每三个月证明"有产出"的悬置时间。

从第三篇抽出：被判定为"无害"的东西，体系的免疫系统就不再盯它；一旦上场自证合格，你就承认了对方的审判权；权力的根不是"我够格"，是"你离不开我供的那口气"。

三十六次对撞，作废十四条。

作废的分两类。九条是同义重复——两条判断说的其实是同一件事的两种说法，撞不出新东西，只是把话换了个说法再讲一遍。五条是撞不起来——两条判断各说各的，中间没有互相顶住的地方，硬要连起来只能靠"也""并且"这类连接词，那不是碰撞，是拼贴。

这一栏在多数账本上一分不值：作废的部分不会出现在成品里，没有人会为它付钱，它在任何进度表上都记作零。但它是这篇文章的地基——留下的二十二条之所以立得住，正是因为那十四条被扔掉了。

留下的二十二条，聚成五条暗流：

一、开口即取消——这类东西一旦被明确请求，在被请求的那一刻就变成了另一种东西。 二、撤底——背后接着你的东西越多，留在动作里的你就越少。 三、不被看管的时间——真正的生成发生在没人要你汇报的那段时间里；这段时间可能来自余裕，也可能来自被轻视。 四、折旧转移——有人身上少掉的那一块，变成了别处多出来的分量，而账本两边都不记这一笔。 五、盲区即缺口——一个系统最不看重地方，恰恰是它最缺的地方。

第四条是根：它说清了"分量"这东西的物理——它不是被创造的，是从某个人身上划走再落到别处的。第二条给条件（没有东西接住时才划得走），第三条给时长，第一条给禁令，第五条给位置。

收敛成一条判断：真正构成分量那种东西，只在没有账本的地方完成交接；一旦被记进任何一种账本——被请求、被担保、被考核、被承认——交接当场停止。

这条判断三篇里谁也说不出来。第一篇只看到"要不到"，第二篇只看到"没保底"，第三篇只看到"不被审查"，而三样其实是同一件事的三个侧面：来源、条件、时间。它们看不见那个共同的底，是因为账本在各自的领域里，要么太隐形（婚姻里没有考核表），要么太可恨（艺术界早把它当敌人），要么太自己人（制度研究者的全部方法都建立在账本之上）。

这条判断能在几个学科里同时兑现：本文第八节给了八个——沟通训练、绩效管理、项目制资助、正名与承认、照护计价、教育、公益志愿、学术评价。每一个都写成了真两难，而不是"所以别管理"。

本文由三篇彼此矛盾的学员论文碰撞而成，作者 王德生 + Claude。

附：与本栏另外两篇的关系

本栏之三《账本记不下的那样东西》与本篇是同一条线上的两半，必须说清楚，否则读者会以为是重复。那一篇做的是**记录端**：账本能记下「做了什么」，记不下「有人为此把自己搭进去了」，以及为什么一旦写进要求就不再是自愿的。本篇不重走这一步，本篇做的是**转移端**——那样东西既然真的存在，它是从谁身上到谁身上的：谁少了一块，那一块在谁身上变成了厚度，为什么两边的账本都不记这一笔，以及它需要什么条件才划得动。两篇共用了《存押》作为源文之一，因此画家那个例子的形状会有些像，这是同源，不是巧合。合起来读是完整的，各自读则各缺一半。本栏之一《一拿出来，就不是它了》切的是另一刀：「取出来」是空间上的搬动，「记下来」是时间上的留痕，两者常同时发生但可以分开——本篇第十一节那个「记录但不打断」的设计，就是用来把这两样分开检验的。