

# 账本记不下的那样东西

为什么制度越完善，越没有人肯把自己搭进去

王德生 + Claude 著 · 每日必读 · 典范文 · 之三 · 发表于2026年7月27日 · 约 2.0 万字 · 三种阅读方式

## 摘要

任何组织要运转就得有账本，而账本带来的稳定、公平与可问责是文明级的真实收益。但账本有一条结构性的硬边界：它能记下"做了什么"，记不下"有人为此把自己搭进去了"——因为这件事一旦被写进要求，就不再是自愿的，也就不再是那样东西了。本文指出，这条边界会引发一个三级级联：账本作为筛子，只收下不需要有人搭进去的那一类；这个筛选一旦从事后记录前移为事前条件，从业者便只生产可被记下的东西；而当每一寸空白都被填满，制度就在一个人动手之前，把"搭进去"的位置本身取消掉了。最后剩下的是一套运转完美、指标漂亮、而无人为之承担任何超出职责之物的系统——且推动这一切的每一步都由善意驱动。本文与古德哈特定律、韦伯的理性化铁笼、斯科特的清晰化、伊里奇的专业化反生产逐一划界，给出五条可操作的证伪条件，并在结尾承认本文自身无法示范它所描述的东西。

**关键词：**账本；承担；不可入账；评价前移；制度性留白；善意驱动的损耗

## 碰撞来源

三篇在同一个问题上互不相让：价值究竟系于谁？一篇说一旦系到人身上就毁了，一篇说必须系到那个人身上，一篇说曾经系在担保者身上、被文字化永久剥离。

- 《疗愈的归因敏感度》· 孔凡鹤 · 心理治疗 · 知识社会学  
最深的治愈没有单一使动者，一旦被归给某人某技术就整体变形
- 《存押》· 秦莉 · 美学 · 存在论  
作品的重量恰恰来自某个具体的人不可逆地押上自己
- 《禁令的肉身》· 高鹏 · 法理学 · 生成人类学  
禁令的约束力来自说「不准」那人以自己也会受伤的身体所做的担保

## 一、三件看起来毫不相干的事

先说三个场景。它们分属三个行业，彼此之间没有任何关系。

第一个。一位法官在宣判前，多花了四十分钟。案子不复杂，判决书早就写好了，按流程她完全可以让书记员代为宣读，甚至可以书面送达。但她把被告和被害人都叫到庭上，自己站着，看着被告的眼睛，把判决念完，又用自己的话把为什么这样判讲了一遍。她讲的时候没有念稿，中间停顿过两次。这四十分钟不写进任何文书，不计入任何考核，不产生任何有利于她的记录，甚至有一点风险——如果被告当庭情绪失控，第一个要面对的是她自己。被告后来在监狱里对管教说，他服的不是那张纸，是那四十分钟。

第二个。一位心理咨询师做了两年多的个案，来访者最后走出来了。事后同行复盘，问是哪个环节起了作用：是认知行为疗法的哪一步？是共情？是那次关键的诠释？咨询师自己也说不清。他能想起的只是某一次会谈里，来访者说完一句话之后，两个人一起沉默了很久，谁都没有急着把那句话解释掉。那次沉默不在任何技术清单上，写进个案记录也只是一句“本次会谈来访者情绪有所松动”。如果有人要他填一张表，勾选“本次使用的干预技术”，他会发现表上没有一个选项对应那三分钟。

第三个。一位画家把三年的积蓄和一份稳定的教职都赌进了一批画。没有画廊接，没有保底，家里人不理解，中间有半年他连房租都是借的。这批画后来有人看了会站很久。但如果你问他“你当时为什么非要这么干”，他答不上来——不是不善言辞，是那个时刻他根本不是在“做选择”。他后来说：我不是决定要这么做，我是没法不这么做。

三件事，一个在法院，一个在咨询室，一个在画室。放在一起看毫无道理，因为它们既不属于同一个行业，也不涉及同一类问题。法官那件事关乎司法，咨询师那件事关乎心理健康，画家那件事关乎艺术。

但它们有一个共同点，而且这个共同点恰恰是三件事里最要紧的部分：

每一件事里，都有一个人把自己搭了进去；而这个“搭进去”，在任何记录里都留不下。

判决书上没有那四十分钟——法律文书的格式里根本没有一个字段是留给它的。个案记录上没有那次沉默的分量——记录格式要求填写“干预技术”和“来访者反应”，而那三分钟两样都不是。艺术评论可以夸这批画“形式精良、观念深刻、表达有力”，但夸不到那个人押上去的东西——因为押上去的东西不在画布上，它在画布之外的那三年里。

还可以再补一句：这三个人都不觉得自己做了什么了不起的事。法官不会去申报先进，咨询师不会把那三分钟写进论文，画家不会跟人讲他借过房租。他们甚至有点回避提起这些——一提就变味了。这个“一提就变味”是本文后面要反复回来的一个细节。

还有一个办法可以让这三件事的性质更清楚：设想它们各自的“账本最优版本”。

法官的账本最优版本是：书面送达，用时零分钟，结案效率提升，考核加分。这个版本在任何一张评估表上都优于她实际做的那一版。她多花的四十分钟，在账面上是纯粹的损耗——占用了本可以处理另一个案子的时间，且不产生任何可计量的产出。

咨询师的账本最优版本是：在那句话之后立刻给出一个准确的诠释。这样做完全符合专业规范，写进个案记录也漂亮得多——“治疗师及时识别并反馈了来访者的核心议题”。他实际做的那一版，如果被督导看到，甚至可能被评价为“错过了一个干预时机”。

画家的账本最优版本是：保住教职，业余创作，稳定产出，逐步积累展览履历。这是所有职业规划建议都会给他的方案，而且这个方案通常是对的——大多数按他那种方式赌的人，最后什么也没得到。

三个最优版本都更聪明、更安全、更好看。它们的共同点是：里面不需要有人把自己搭进去。

这篇文章想说的是：这不是三个偶然的遗漏。这是一条规律，而且这条规律会一步步把“搭进去”这件事本身从世界上清掉。

## 二、账本能记下什么，记不下什么

---

我们先把话说得笨一点。

任何一个稍具规模的组织，要运转，就得有账本。法院有卷宗和绩效表，医院有病历和质控指标，学校有教案和评估表，公司有报表和考核项，公益组织有项目书和成效报告。这些东西可以统称为“账本”——它的功能是把发生过的事变成可以被别人核对、比较、追溯的记录。

账本是好东西。这一点必须先说清楚，否则后面的话会被读成一篇廉价的怀旧。账本带来了三样在人类历史上极其昂贵的收益：

稳定。今天的判决和明天的判决讲同一套道理，不因换了个人就换一套说法。

公平。你的案子和他的案子按同一把尺子量，不因为你嘴笨或者他有关系就不一样。

可问责。出了错能查到是哪一步出的，有人要它为它负责，而不是不了了之。

这三样东西没有一样是天上掉下来的。人类花了几百年、付出过极其惨痛的代价，才把"凭个人良心办事"换成了"凭规则办事"。任何一个鼓吹回到"从前那种有人情味的时代"的说法，都是在拿别人的安全冒险——在那个时代里，你遇到一个坏法官、坏医生、坏老师，你没有任何救济。

但账本有一条硬边界，而且这条边界不是技术问题。

账本能记下"做了什么"，记不下"有人为此把自己搭进去了"。

法官宣判四十分钟，账本能记下"当庭宣判，用时四十分钟"。它记不下的是：这四十分钟是她自己决定要花的，不花也完全合规，花了没有任何好处，而且花的时候她心里清楚，如果出了状况，站在最前面的是她自己。

咨询师那次沉默，账本能记下"沉默时长约三分钟"。它记不下的是：在那三分钟里，他自己也不知道下一句该说什么，他也在难受，他没有用一个漂亮的技术把这份难受挡回去——而挡回去是他完全有能力做到的，也是更专业、更像样、更好写进记录的做法。

画家那批画，账本能记下"耗时三年、材料成本若干"。它记不下的是：他押上的那部分东西，押完之后就不再属于他了。他不是花掉了一笔钱——钱花掉还可以再赚；他是把自己的一块交了出去，交出去就拿不回来，而且他此后不再是原来那个人。

有人会说：这只是记录得还不够细。以后我们把"是否当庭宣判""是否有眼神接触""沉默时长""创作投入年限"都写进指标，不就记下了吗？

恰恰不能。而且这一步正是整件事最要命的地方。

一旦"当庭宣判"被写成规定，法官花的那四十分钟就不再是她自己决定要花的了——她是被规定必须花的。同一个动作，性质变了。之前那是担保：我肯为这句话站在这儿。之后那是合规：我按要求完成了当庭宣判环节。

被告能感觉到这个区别。所有人都能感觉到这个区别。你被一个人拦下来，和你被一条规定拦下来，身体的反应是不一样的。前者你记住的是一张脸，后者你记住的是一个流程。

所以这里有一条听起来绕、但其实很朴素的规律：

"有人自愿把自己搭进去"这件事，一旦被写进要求，就不再是自愿的；而不是自愿的，它就不再是那样东西了。

值得再往下追一层：为什么偏偏是"自愿"这一样东西记不下？别的东西——时间、动作、结果、甚至情绪——多多少少都能被记录，为什么单单这一样不能？

因为自愿是一个关于"本可以不这样"的判断。你说一个人自愿做了某事，等于说：在同样的处境下，他完全可以不做，不做也没有任何人能指责他，而他做了。

这个判断的核心不在已经发生的那部分，而在那个没有发生的可能性上。而记录只能记下发生了的事，记不下没发生的可能——它可以记录"他做了"，无法记录"他本可以不做"。要记录后者，就得先把"不做"也变成一个被系统承认的合法选项；而一旦"不做"是合法的、被明确许可的，"做"就不再是超出要求的了，那么它也就不再是自愿的加码，只是两个合法选项之一。

于是形成一个封闭的圈：要让自愿被看见，就得先把它的对立面合法化；而一旦对立面被合法化，被看见的那个动作就不再有超出的分量。这个圈没有出口，它不是任何设计上的疏忽。

这就是账本的硬边界。它不是“暂时还记不下”，是结构上永远记不下。你越是努力去记它，越是在消灭它。

这也解释了前面那个细节：为什么那三个人一提起自己做的事就回避、就觉得变味。因为一旦说出口、一旦被表述为一件可以被称赞的事，它就从“我自己肯”变成了“我做了一件值得被记的事”——参照系换了，那个东西就漏掉了。他们的回避不是谦虚，是准确。

### 三、三条堵死的路：为什么这不是技术不足

---

上一节的结论听起来像一句聪明的悖论，容易让人怀疑是不是文字游戏。所以有必要把它坐实：任何试图把“承担”记进账本的努力，都会沿着三条路之一走，而三条路都是堵死的。

第一条路：直接把它写成硬性要求。

“法官必须当庭宣判”“咨询师每次会谈必须有共情表达”“教师每学期必须家访两次”。

这条路的失败方式最直接：一旦成为要求，它立刻变成一个待考核的动作。而所有可考核的动作都会被优化——不是被弄虚作假地优化，是被完全诚实地优化。法官会当庭宣判，但她会在最短时间内完成这个环节，因为她还有二十个案子；咨询师会说出一句共情的话，但那句话会越来越接近模板，因为模板最稳妥；教师会家访两次，但两次都在期末集中完成，因为那样最省时间。

请注意，这里面没有一个人在偷懒。每个人都完成了要求，而且完成得符合规范。变化发生在别处：动作还在，动作里的那个人不在了。

而且这条路还有一个更隐蔽的后果：它把原本自愿做这件事的人也拖了进去。原先那位肯花四十分钟的法官，现在也是“按要求当庭宣判”的人之一。她做的事没变，但她做这件事的位置变了——她从“我肯”变成了“我照做”，而且没有任何办法向外界区分这两者。她甚至没有办法向自己区分。

第二条路：不写成要求，改成加分项。

“当庭宣判可加绩效分”“家访可计入师德考核”“志愿服务时长可折算学分”。

这条路看起来聪明得多——不强制，只鼓励，保留了自愿的形式。但它失败得更彻底，因为它把动机换了。

一件事一旦有分可加，做它的人就再也无法确知自己是为什么做的。这不是道德批评，这是一个认知事实：当一个动作同时有内在理由和外在回报时，人无法把两者分开。心理学上关于外在奖励侵蚀内在动机的研究已经很多，但本文要说的比那更硬一层——问题不在于奖励削弱了动机，而在于奖励使那个动作不再能承担担保的功能。

担保之所以有效，是因为担保者没有退路：他做这件事，除了他自己肯，没有别的解释。一旦有了加分，就有了别的解释。而只要存在别的解释，被担保的那一方就无法再把它当作担保来接收。被告不会因为法官“当庭宣判可加分”而更服气——他会更不服气。

第三条路：设计一套更聪明的评价，专门识别“真诚的投入”。

这条路最有吸引力，因为它承认了前两条的失败，试图绕过去。做法通常是：不考核动作，考核结果；或者引入同行评议、当事人满意度、质性评估、深度访谈。

它失败得最慢，也最耐人寻味。

因为一套“专门识别真诚”的评价系统，一旦稳定运行，就会产生一件必然的事：人们会学会如何在这套系统里显得真诚。这不需要任何人存心作假——只要这套系统运行足够久，被评价者就会自然地、甚至无意识地

朝着它奖励的方向调整。质性访谈会催生一套讲述自己"投入"的话术，同行评议会催生一套让同行认可的姿态，满意度调查会催生一套让人打高分的相处方式。

最后你会得到一批在评价系统里极其"真诚"的人。他们说的话感人，态度诚恳，访谈材料丰富。而那位真正肯花四十分钟的法官，很可能在这套系统里得分不高——因为她不会讲，也不打算讲。

这三条路可以合成一句话：

凡是能被识别的，就能被针对；凡是能被针对的，就会被生产；而被生产出来的那个东西，恰恰不是原来那个东西。

到这里，"结构上记不下"这句话才算被坐实。它不是说人类的记录技术还不够发达，而是说：担保之所以是担保，恰恰在于它不受任何外部保证的支撑——它自己就是它的背书。一旦有外部系统为它背书、识别它、奖励它，它就获得了一个外部支撑，而那一刻它就不再是担保了。

## 四、第一步：账本只收下不需要有人搭进去的那类

---

边界本身还只是个遗憾。真正的麻烦从下一步开始。

账本不只是记录，它还是筛子。凡是能被记下的，就进了账；凡是记不下的，在账面上等于没发生。

于是账面上的世界，和真实的世界，会慢慢分岔。

这在医学研究里有一个非常好的例子。大型随机对照试验反复得出一个让人困惑的结论：许多宽泛的干预措施——泛泛的心理支持、综合性的社区服务、通识类的教育项目——平均效应量趋近于零。按证据讲，这些东西"没用"。

可是同一时间，一线的从业者不断讲述那些确实发生了的转变，讲得具体、可信、细节丰满。他们不是在编，他们中的很多人自己也困惑：我明明看见它发生了，为什么研究说它没用？

通常的解释是：一线的人有幸存者偏差，记住了成功忘了失败，或者把偶然当成了因果。这个解释有道理，而且部分为真——人确实会高估自己经手的成功。但它解释不完。

还有一种可能，而且更难堪：并不是那些转变没有发生，而是那类转变在被登记的过程中整体变形了。

设想两类成功。

第一类，是一次标准化的操作带来的结果——用了某个特定技术，患者的某项指标改善了。这类成功很好记账：技术是甲，效果是乙，可以归档，可以复现，可以纳入指南，可以在下一次研究里被当作变量控制。

第二类，是那种没有单一使动者的成功。你说不清是哪句话起了作用，也说不清是谁做成的——不是从业者一个人做的，不是技术做的，也不是当事人独力做的；它发生在两个人之间的某个位置，谁也不能独占。

第二类成功一旦被要求归因——"请说明是哪项干预起效"——它就散了。不是记录得不准确，是这类成功的构成里，本来就包含"不能被切开归给谁"这一条。你把它切开，切出来的碎片和原来那个东西不是一回事。

这就像问一次好的谈话里"是谁说服了谁"。这个问题本身就是错的：如果确实是甲说服了乙，那多半不是一次好的谈话，而是一次成功的劝说。好的谈话之所以好，恰恰在于结束时两个人都到了一个各自出发时都不在的地方，而这个地方不能被归给任何一方。

结果就是：证据库里堆满的，是第一类；第二类进不去。

于是证据金字塔告诉我们的，其实不是"什么最有效"，而是"什么在记账系统里活了下来"。

这个道理不止在医学里成立。

法学里成立。可以被写进判决理由的，是构成要件、证据链、法条适用；写不进去的，是被害人第一次讲述这件事时，那个听的人一言不发地帮他倒了杯水——那杯水对判决书而言不存在，对他而言是全部。

教育里成立。一堂课能被评估表捕捉的，是环节完整度、学生参与率、目标达成度；捕捉不到的，是老师在课后走廊上多站的那五分钟，以及那五分钟里她没有讲任何知识点。

科研里成立。论文能记下的是方法、数据、结论；记不下的是导师在某个深夜对学生说"这个方向我看不清，但我陪你走一段"。

慈善里成立。项目报告能记下的是覆盖人数、发放物资、满意度评分；记不下的是那个工作人员第三次回到同一户人家，而这一趟不产生任何可上报的指标。

管理里成立。绩效表能记下的是产出、周期、达成率；记不下的是一位主管替下属扛了一次本可以推掉的责任。

凡是有账本的地方，都成立。而且规律是一致的：越是那件事里最要紧的部分，越难被记下。这不是巧合——最要紧的部分之所以最要紧，往往正因为它是有人自己肯的，而"自己肯"恰恰是账本收不下的那一样。

## 五、第二步：账本从"事后记录"变成了"事前条件"

---

如果事情停在这里，问题还不算太大。账面上少记了一些东西，真实世界照旧运转，两者井水不犯河水。真正做事的人心里有数，账本归账本，事情归事情。

但账本不会停在这里。因为账本一旦成为分配资源的依据，它就会从事后的记录，前移成事前的条件。

拿到经费要看发表，晋升要看指标，医院评级要看质控数据，学校排名要看升学率，公益组织拿资助要看量化的成效报告，医生评职称要看手术量和论文数。

于是从业者面临一个完全理性的选择：去做那些能被记下来的事。

注意，这一步里没有坏人。没有人在弄虚作假，没有人在偷懒。恰恰相反，大家都在很努力地把工作做好——只不过"做好"的定义，已经悄悄换成了"做出能被记下来的好"。

一位年轻医生，如果他花时间花在跟病人多聊二十分钟上，这二十分钟不进任何统计；如果他花同样的时间用来整理病例数据写一篇小论文，这篇论文进职称评审。他不需要是个功利的人，他只需要是个想在这个系统里活下去的人，就会做出后一个选择。而且他做出这个选择的时候，往往还伴随着真实的愧疚——他知道那二十分钟更重要。

十年之后，他成了科室主任。这时候有一个年轻医生问他：我该不该花那二十分钟？他会怎么回答？

他很可能会说：应该。然后补一句：但你先把论文发了。

这句话是这套机制最完整的一次自我复制。它诚实、善意、务实，而且完全正确——在给定的条件下，这确实是对那个年轻人最负责任的建议。它只是同时确保了：下一代人也不会花那二十分钟。

于是第二类成功不只是进不了账本，它开始在真实世界里也变少了。因为已经没有人有余裕去做那种做完了记不了分的事。这一步很关键：它意味着账本不再只是一面失真的镜子，它已经变成了塑造现实的模具。

一个特别清楚的例子是那种"善行积分制"。出发点毫无问题：让做好事的人得到承认。但请看它的结构。

制度说"你应当友善待人"。可"友善"到什么程度才算够？每周问候一次算吗？帮邻居收一次快递算吗？如果因为工作忙半年没顾上但每月转了钱，算不算？

这些问题的答案无法从"你应当友善待人"这句话本身导出。它没有说做到什么程度才算够了。但执行机构不能承受这种开放性——它必须在某个时刻、按照某个标准，判定某一个具体的人"做够了"还是"没做够"。

因此，任何一条这样的要求，在它被写下那一刻，就已经在逻辑上预留了一个"打分的位置"。这个位置的产生是结构性的，与制定者的善意无关。一个再善良的人，只要他起草了一条"你应当友善待人"，他就已经——不管他愿不愿意——打开了一个可以被别人占据的评分位。

这个评分位一旦被占据并制度化——变成积分、变成考核、变成升学加分——做好事的人的身份就变了。

他从一个"自己长出善意的人"，变成了一个"照着标准答题的人"。

之前，他做好事的参照系是：我看见了那个人的处境，我心里动了一下，我去做。之后，参照系是：这一项算几分，怎么做才算达标。

他可能做得更规范、更稳定、更可以被统计和表扬。但他自己心里知道，这里面没有他。

那段从"我看见"到"我动了"再到"我去做"的路——本来没有人能替他走——制度替他走了。

## 六、第三步：位置在人动手之前就被撤掉了

---

到这里，还剩最后一步，也是整件事真正冷酷的地方。

前两步说的是：账本记不下承担，于是筛掉了承担，于是承担变少了。这听上去像是一个逐渐衰减的过程——好像只要有人足够坚定，还是可以选择把自己搭进去。很多人正是这样安慰自己的：制度归制度，我守住我自己就行。

但实际上，衰减到某个程度之后，会发生一件不一样的事："把自己搭进去"所需要的条件，会在一个人动手之前就被撤掉。

要把自己搭进去，需要一些东西。

需要有一段不被考核的时间。如果一个人的每一个小时都对应着某项产出要求，他就没有那四十分钟——不是他不肯，是他真的没有。

需要有一块没被规定的空白。在那块空白里，做什么、做多少、做不做，都由他自己回答，也只有他自己能回答。

需要他自己承担后果，包括承担失败。如果失败会被立刻追责、记录、通报，那么理性的做法就是永远不越出规定动作一步——因为规定动作即使做砸了也有免责，超出规定的动作即使做对了也没有奖励，做错了却要全额担责。

而这些条件，都只在制度不去管的地方才有。

一旦制度把每一寸空白都填满了——每一段时间都被计量，每一个动作都有对应指标，每一次失败都有追责路径——那么留给"把自己搭进去"的位置，就没有了。

这时候一个人再想搭进去，他会发现：他连一个可以搭进去的缝都找不到。他所有的动作都已经预先被归入某个考核项，他多做的部分不被承认，他少做的部分要被追责。他不是不肯搭，是没地方搭。

这一层和前两层的区别值得说清楚。前两层是"激励不足"——做了没好处，所以人少做。这一层是"条件消失"——不是做了没好处，是这个动作在结构上已经不可能发生。一个动作要成为担保，前提是它可以不做而没有人能指责你；一旦它变成了不做就要被追责的事，它就永远不可能再是担保，无论做的人心里多么真诚。

所以最后剩下的是这样一套东西：一套运转极其完美、程序极其严密、指标极其漂亮、而没有一个人它为它承担任何超出职责之物的系统。

它高效。它公平。它可问责。它在账面上一切正常。

它只是让身在其中的每一个人都隐隐感到不安——包括那些执行得最好的人。尤其是那些执行得最好的人。

而这套系统的每一步，都是由善意驱动的。想让事情更公平，所以要统一标准；想让好人得到承认，所以要给善行记分；想让责任落实，所以要留痕；想让服务质量可控，所以要量化。每一步单独看都无可指摘，每一步都是在修补上一步露出的缺口。

问题在于，所有的修补都落在损失发生的同一侧。

用更精密的文字，去弥补文字的缺陷。用更细的指标，去弥补指标的粗糙。用更完善的记录，去弥补记录的失真。

而丢掉的那样东西，从来就不在文字、指标、记录的管辖范围之内。

## 七、谁最先被清掉

---

前面的叙述有一个隐含的毛病：它把"人"当成了一个均质的东西，好像这套机制对所有人一视同仁地起作用。实际上不是。它对不同处境的人，清除的速度差得非常远。把这一点讲清楚，才能解释为什么一个组织可以在整体指标持续向好的同时，内部的实际质地一路下滑而无人报警。

最先被清掉的是新人。

一个刚进这一行的人，他还不知道哪些事情是"值得做但记不了分"的。他学会怎么做事的唯一途径，是看周围的人怎么做。而周围的人做的，是账本要求的那些。于是他学到的从一开始就是完整的账本版本——他不是放弃了那四十分钟，他根本不知道存在那四十分钟。

这一点比"老人被磨掉了热情"要严重得多。老人是知道而不做，新人是不知道有这回事。前者还能被唤醒，后者无从唤起。一个行业真正的断层不发生在某个人放弃的时候，发生在下一代人不再听说的时候。

第二批是没有安全边际的人。

肯把自己搭进去，需要一点余裕——不一定是钱，可以是资历、是编制、是"我出了事有人替我说话"的底气。一个还在试用期的人、一个靠项目合同吃饭的人、一个知道自己随时可以被替换的人，他做出的每一个动作都必须是可以被解释、被辩护、被记录的。这不是他胆小，这是他唯一理性的选择。

于是有一个不太受欢迎的推论：这套机制的损耗，是沿着职业安全感的梯度分布的。越是不稳定的岗位，人越是只能做账本上的事。而当代所有组织改革的方向，几乎都是把岗位变得更灵活、更项目化、更可考核——也就是说，改革在系统性地扩大最先被清掉的那部分人的比例。

第三批是那些做得最好的人。

这一条最反直觉，但也最容易被验证。一个人越是把自己搭进去，他的产出就越是难以被账本收录，于是他的账面表现就越差。而那个只做规定动作、每一项都严丝合缝的人，账面表现最好。

时间一长，晋升、评优、资源分配会按账面表现来。也就是说，这套机制不是随机地损耗人，它有方向：它系统性地把最肯担的人往边上推，把最会做账的人往中间放。

到这一步，损耗就不再是渐进的了，而是加速的——因为决定下一代规则的人，是上一轮账面表现最好的那批。他们不是坏人，他们只是从自己的经验出发，真诚地相信把事情量化、把标准明确、把流程留痕是对的。他们的经验确实是这么告诉他们的。

这条方向性还带来一个后果，值得单独说：这套机制在组织内部几乎不可能被报警。

报警需要有人说出"我们正在失去某样东西"。但能说出这句话的人，必须同时满足两个条件：他见过那样东西，并且他的话在这个组织里有分量。而这两个条件正好是相互排斥的——见过的人往往是被推到边上的那批，有分量的人往往是账面表现最好、也就是最少那样做的那批。

于是组织内部会出现一种奇特的安静。一线的人隐约觉得不对，但说不清，也没有位置去说；管理层看到的是所有指标都在向好，且他们并非在自欺——指标确实在向好。双方都没有说谎，双方看到的也都是真的，只是他们看的不是同一样东西，而其中一样东西根本不在任何报表上。

这种安静比冲突危险得多。有冲突至少说明问题被感知到了；这里没有冲突，只有一种弥漫的、无处安置的疲惫，而疲惫在管理语言里会被翻译成"职业倦怠"，进而催生新一轮的干预措施——通常是心理健康培训和减压活动，它们会被记录、被考核、被计入员工关怀指标。

最不容易被清掉的，是两种人。

一种是有别的立身之本的人——他不靠这份工作吃饭，或者他的位置足够高到不需要被考核。这解释了一个常见的现象：一个组织里最有人味的行为，往往出现在最资深的人和最不在乎的人身上，而中间那一大截最努力的人反而最像机器。

另一种是那些找到了一小块没人管的地方、并且悄悄守住它的人。他们通常不声张，因为一声张，那块地方就会被注意到，被注意到就会被规范起来。这也是为什么这类实践几乎从不出现在任何经验总结和先进材料里——不是它不存在，是它一旦被写进材料就活不成了。

## 八、一句话的规律

---

把上面这些收拢成一句话：

一件事里最要紧的那部分，往往是"有人肯把自己搭进去"；而这一部分恰恰是所有记录和评价系统在结构上无法收录的。系统于是只留下不需要有人搭进去的那类；这个筛选一旦前移成为条件，制度就会在人动手之前，把"搭进去"的位置本身取消掉。

或者说得更短：

账本吃不下东西，最后会被账本吃掉。

请注意这句话的三层，缺一不可：

第一层是记不下。这是结构限制，不是技术不足；而且越努力去记，越是在消灭它。

第二层是因为记不下所以被筛掉。账面世界与真实世界分岔，账本从镜子变成模具。

第三层是筛选前移，位置被撤。这一层才使它成为一个自我强化的循环，而不是一次性的损失。

只看第一层，是老生常谈——"有些东西无法量化"，这句话说了一百年，没有任何操作后果。只看第二层，是常见的批评——"唯指标论""形式主义"，这类批评通常以呼吁"要重视质量"收尾，而"重视质量"最后总是变成又一套指标。

只有三层合起来，才解释了两件事：为什么这个过程会不断加剧，以及为什么每一次善意的改进都会让它加剧得更快。

## 九、最强的反驳：会不会本来就没那么多承担

---

到这里必须停下来，认真对待一个反驳。这个反驳如果成立，本文大半要垮。

反驳是这样的：你所描述的那个"从前"，可能从来没有存在过。人总是倾向于把过去想象得更有人味——法官更肯担当，医生更有仁心，老师更把学生当自己孩子。但历史记录并不支持这个印象。过去的司法里有大量的徇私和敷衍，过去的医疗里有大量的傲慢和推诿，过去的师徒关系里有大量的压榨。你举的三个例子都是好例子，但好例子在任何时代都是少数。所谓"承担被制度清除了"，会不会只是"承担一直都很稀少，只是从前没人统计，所以显得多"？

这个反驳很有力，而且它的前半段是对的。本文不主张任何形式的"从前更好"。前面已经说过，账本保护弱者，废除账本受害最深的是最没有话语权的人。如果要在"一个有账本但少有人担当的世界"和"一个没有账本、全凭运气遇到好人的世界"之间选，本文毫不犹豫选前者。

但反驳的后半段不成立，理由有两条。

第一条：本文的判断不依赖"从前更多"。

本文说的不是"承担变少了"，而是"承担发生的位置正在被结构性地取消"。这是两个不同的命题。前者是一个关于数量的历史比较，需要一个不存在的基线数据才能成立；后者是一个关于条件的结构判断，可以在当下检验——你只需要看，在一个把每一寸时间都计量、每一个动作都留痕的机构里，一个人还能不能做出那种"可以不做而无人指责"的动作。

如果答案是不能，那么无论从前有多少人肯担，从今往后能担的人数上限已经被设成了零。这跟历史上有多少人真的担过，没有关系。

第二条：这个反驳自身正好是本文所描述的机制的产物。

我们凭什么说"过去的承担也很稀少"？凭记录。而本文的整个论点是：承担恰恰是记录收不下的那一样。于是我们手上关于过去的材料，天然地就只保留了那些可被记录的部分——徇私可以被记录（因为有受害者投诉），敷衍可以被记录（因为有结果偏差），而某个法官多站的四十分钟不会出现在任何案卷里。

这不是说反驳者错了，而是说：他和本文用的是同一批只包含可记录之物的材料，因此他无法用这批材料证明不可记录之物的多少。双方在这一点上是对称的无知。而在对称无知的情况下，本文的第一条理由仍然成立——它不需要知道过去有多少。

不过必须让步一点。有一件事本文确实无法排除：也许"把自己搭进去"从来就是极少数人的事，跟制度关系不大；这些人在任何条件下都会找到缝隙，在任何条件下也都只有那么几个。如果是这样，那么制度的填满与否只影响他们做起来有多难，不影响有没有人做。

这个可能性无法从道理上排除，只能靠观察排除——具体的观察设计写在后面的证伪条件里。在那之前，本文承认这是它最薄的一处地基。

## 十、与六个最像的说法划界

---

一个新说法最容易犯的错，是把一件已经被人说过的事重新说了一遍，还以为自己发现了什么。所以必须把最近的四个邻居请出来，逐一说清区别在哪。如果说不清，本文就该作废。

第一个邻居：古德哈特定律。

它说的是：一项指标一旦成为目标，它就不再是一个好指标。因为人会针对指标进行优化，从而使指标与它原本要测量的东西脱钩。

区别在于对象。古德哈特讲的是被测者操纵指标——考试变成应试，KPI 变成刷数据。它假设那个真正要测的东西还在那儿，只是测不准了。

本文讲的是不可测者被删除。那样东西不是"测不准"，是根本不在测量的管辖范围内；而它不被测量的后果不是失真，是消失。古德哈特的世界里，指标越来越不像现实；本文的世界里，现实越来越像指标。

还有一个更硬的区别：古德哈特定律里，操纵是有意的，至少是可以被识别为"钻空子"的。本文描述的过程中没有钻空子的人——每个人都在诚实地做正确的事，损失恰恰是通过所有人都正确地行事而完成的。

第二个邻居：韦伯的理性化与铁笼。

他说的是：现代社会用形式理性替代了实质理性，效率与可计算性压倒了价值判断，人最终被关进自己造的铁笼，意义随之枯竭。

这是最宏大的一个邻居，也是本文的思想背景之一。区别在于精度。

铁笼是一个总体诊断，它没有给出判据——它无法告诉你哪一类东西会先死、哪一类会留下。本文给出了判据：分界线是"这件事是否需要有人自愿把自己搭进去"。凡不需要的，在理性化中不但不受损，还会活得更好；凡需要的，必然被清除。这条线让一个笼统的文明诊断变成了一个可以在具体机构里检验的判断——你可以拿它去预测某项改革会杀死什么、保住什么。

第三个邻居：斯科特的清晰化。

这是四个里最像的一个，必须说得最细。

他说的是：国家为了管理，必须把复杂的地方性现实变成"可读的"——统一度量衡、规划整齐的林场、简化的地籍。这个清晰化过程会摧毁在地的、非正式的、无法被编码的实践知识。他把这类知识叫做米提斯。

相同之处很明显：都在讲"为了被看见而被简化，简化中丢掉了最要紧的东西"。

区别有三层。

第一，丢掉的东西性质不同。斯科特丢的是知识——地方性的、实践中积累的、只能通过长期浸泡获得的技艺。本文丢的是承担——不是"会不会做"，而是"肯不肯自己扛"。一个老农知道什么时候播种，这是米提斯；一个法官肯在没有任何要求的情况下多站四十分钟，这不是知识，是别的东西。米提斯可以被传授（尽管很难），承担不能——一旦被要求，它就不是承担了。

第二，主体不同。斯科特笔下的清晰化是国家做的，是自上而下的、外部的、常常是强制的。他的故事里有一个施加者和一批被施加者。本文描述的过程没有外部施加者——评分位是每一条善意规定自动打开的，最热心推动量化的往往正是行业内部最负责任的那批人。斯科特可以说"抵抗国家的视角"，本文不能说"抵抗谁"，因为没有谁。

第三，也是最要紧的一层：斯科特止于"被清晰化的东西受损"，本文多走了一步——筛选前移成条件，从而在人动手之前取消了动作的可能。斯科特的米提斯是被摧毁的，摧毁之后原则上还可以被重新培养；本文的承担是被预先取消的，它连发生的位置都没有了。这是"损失"和"自我清除循环"的区别。

第四个邻居：伊里奇的专业化反生产。

他说的是：专业机构发展到一定阶段会开始生产它本要消除的问题——医疗制造疾病，学校制造无知，交通制造距离。

区别在于机制。伊里奇的反生产靠的是专业垄断：专业者垄断了定义问题的权力，于是把人的自主能力剥夺掉，让人依赖专业服务。他的矛头指向专业权力。

本文的机制不需要任何垄断。哪怕一个行业完全开放、毫无专业壁垒，只要它有账本、账本参与资源分配，这个过程就会照常发生。本文的矛头指向的不是权力，而是可记录性这一条中性的技术属性——正因为它中性，才没有人可以被追责，也才格外难办。

第五个邻居：内在动机被外在奖励侵蚀。

心理学里有一批经典研究：给本来就喜欢画画的孩子发奖励，一段时间后撤掉奖励，他们画得比从来没被奖励过的孩子更少。结论是外在回报会挤掉内在动机。

这个发现和本文第三节的第二条路高度相关，但仍有区别。动机侵蚀讲的是个人心理层面的替换——外在理由进来，内在理由退场。它的补救方向是清楚的：少给奖励，或者把奖励设计得更"支持自主"。这条路在心理学里已经有大量可操作的建议。

本文讲的不是动机，而是位置。哪怕一个人的内在动机完好无损、丝毫未被侵蚀，只要他所在的机构已经把每一寸时间都排满、每一个动作都对应指标，他仍然无法做出那个动作。动机是充分条件之一，不是全部条件。一个动机完美的人，在一个没有留白的系统里，同样什么也做不了。

区别的实践后果是：动机侵蚀可以靠改善管理方式缓解，本文说的不能——因为它要求管理系统主动放弃一块地方，而这不是管理方式的问题，是管理边界的问题。

第六个邻居：情感劳动。

社会学里的这个概念说的是：某些职业要求从业者管理和表演特定的情绪——空乘要微笑，护士要耐心，客服要热情。这种被要求的情绪劳动会带来自我的疏离感，人会分不清哪些情绪是自己的。

相似之处很明显：都在讲"被要求的真诚不再是真诚"。

区别在于，情感劳动讲的是表演的代价——从业者被迫演出他没有的情绪，代价由他自己承受，表现为倦怠和自我疏离。它的关注点在劳动者身上。

本文讲的是接收端的失效。被告不服判决，不是因为法官累了，而是因为一个被规定必须做出的动作，在结构上无法再承载担保的功能——哪怕法官情绪饱满、毫无倦怠、发自内心地愿意当庭宣判，只要这件事是被要求的，被告就无法把它当作"她肯为我站在这儿"来接收。损失发生在两个人之间，不在其中一个人身上。

六条划界合起来可以这样说：古德哈特讲测不准，韦伯讲总体枯竭，斯科特讲被看见的代价，伊里奇讲专业垄断的反噬。本文讲的是：不可入账者会被账本逐步取消其发生的位置，而这一过程由善意驱动、无人可追责、且每一次改进都加速它。

如果这六条区别里有任何一条站不住，本文就应该退回去，承认自己只是在给一个已有的说法换个说法。

## 十一、这不是在反对账本

---

必须再把话说清楚一次，因为到这里最容易被读成一篇廉价的抱怨。

取消账本不是解决方案，是灾难。

没有统一标准的司法，不是有温度的司法，是看人下菜碟的司法。没有质控指标的医疗，不是有人情味的医疗，是碰运气的医疗。没有考核的组织，不会自动长出理想主义，只会长出更隐蔽的裙带和更肆无忌惮的懈怠。

而且还有一层更要紧的：账本保护弱者。

一个能说会道、懂得如何显得真诚的人，在没有账本的世界里会活得很好。一个嘴笨、不善交际、没有关系的人，只有在有账本的世界里才有指望——因为账本讲的是"你做了什么"，不问"你是谁"。历史上每一次废除凭个人裁量的做法，受益最大的都是原本最没有话语权的那批人。

所以任何以"要恢复人的温度"为名去削弱规则的主张，都必须先回答：削弱之后，最先被牺牲的会是谁？答案通常令人不快。

这一点值得举一个具体的例子。在没有统一量刑标准的年代，同样的罪行在不同法官手里判出的刑期可以差好几倍。差别的来源不是法官的恶意，多半只是各人对严重程度的直觉不同、心情不同、那天见了什么人不同。量刑指导规则的引入被很多人批评为"把判决变成查表"，这个批评有它的道理——它确实压缩了个案裁量的空间。但它同时把那个"看你运气"的部分大幅削掉了，而承受运气的从来是被告，尤其是那些请不起好律师的被告。

医疗上也一样。手术并发症率的强制上报被许多医生抱怨，因为它会让人不敢接复杂的病例。这个抱怨是真实的，且指出了一个真问题。但在没有上报制度的年代，一个手术做砸了的医生可以什么事都没有，而病人家属连查都无从查起。

所以任何拿本文去论证"该少一点考核"的做法，都是误用。本文说的不是账本太多，而是账本没有边界意识——它不知道自己管不了什么，因而不断向它管不了的地方扩张，并在扩张中把那里的东西毁掉。这和"账本本身太多"是两个完全不同的诊断，开出的药方也完全不同。

因此真正的问题不是"要不要账本"，而是：

能不能让账本明确地宣布，有一块地方它不管？

不是账本还没来得及管，不是账本管不好，而是账本正式声明：这一块，我不进来，我也不在这里评分。

这件事听起来简单，做起来极难，因为它违背账本的天性。一个管理系统的所有激励，都指向"把没管到的地方管起来"。留白在管理者眼里是漏洞，是风险敞口，是出了事无法交代的地方。要它主动划出一块自己不进的地方，等于要它承认自己有边界——而且是永久的边界，不是暂时的。

但这恰恰是唯一可行的方向。因为前面已经论证过：只要"搭进去"被写进要求，它就不再是搭进去了。所以你不可能用"规定大家必须投入"的办法解决问题，也不可能用"设计更好的识别机制"绕过去。

你唯一能做的，是留出空白，然后不去看它。

## 十二、能做什么：留白的四种做法与它们各自的失败模式

---

说到这里必须给出一点具体的东西，否则前面所有的话都只是姿态。以下三种做法都有人真的做过，也都有真实的失败模式。把失败模式一起写出来，是因为不写就等于在卖假药。

第一种：明确宣布不考核的余量。

做法是：把某一部分时间或资源明确划出来，声明它不产生任何记录、不参与任何评价、也不要求任何汇报。比如一个科室规定所有质控指标必须达标，同时明确宣布：医生在指标之外多花的时间，医院不统计、不奖励、也不追问。

关键是"不奖励"这三个字。一旦奖励，它就变成新的指标，第三条堵死的路立刻重演。

失败模式：这块余量会被悄悄挪用。当上级压力增大、指标吃紧时，第一个被牺牲的永远是这块"反正也不产生数据"的时间。因为在账面上，取消它没有任何代价。要顶住这一点，需要一个愿意为这块空白挡子弹的人——而这个人本身就是在把自己搭进去。这里有一个循环：保住留白的条件，本身就是留白所保护的那样东西。

第二种：把失败的追责与超额的努力脱钩。

做法是：明确区分两类失败——没做到规定动作的失败，和做了超出规定的事而失败。前者追责，后者不追责，且不进档案。

这一条针对的是前面说的那个理性计算：规定动作做砸有免责，超出规定做错要全额担责，所以理性的人永远不越雷池。把后一种失败的代价拿掉，那道墙才有可能被跨过去。

失败模式：一旦出了严重后果、需要对外交代，这条规则最先被推翻。因为对外解释"他做了规定之外的事，出了事我们不追究"，在舆论上几乎不可能站住。所以这一条只在低烈度、可容错的领域里活得下来；越是高风险的领域，越难维持——而高风险领域恰恰是最需要有人肯担的地方。

第三种：让承担只在小范围内被看见。

做法是：不把它写进任何正式记录，但允许它在小范围里被知道——同事之间、师徒之间、一个科室内部。不表彰，不上报，不成为可比较的东西，但不是完全无人知晓。

这一条的道理是：承担不需要被记录，但它需要被传递。年轻人之所以知道"可以那样做"，往往不是因为读了规章，而是因为见过某个人那样做过。

失败模式：这种小范围的传递极其脆弱，只要人员流动加快、师徒关系被项目制取代、或者一次组织重组，它就断了。而且它不可复制、不可推广——任何试图把它"推广开来"的努力，都会立刻把它变成第一条或第二条路上的东西。

第四种：把账本的解释权部分交回给被考核者。

做法是：指标照记，但对于指标之外或者与指标相悖的行为，允许当事人自己提交一段不受格式约束的说明，且这段说明不评分、不比较、不进入排序，只作为记录附在旁边。

它的道理是：账本的暴力，一半来自它由别人书写。一个人做的事被归入哪一栏、算不算数，由他之外的人决定。允许他自己写一段，至少在名义上承认了"账本没有穷尽这件事"。

失败模式：这段说明会迅速变成新的申辩材料，进而变成新的话术竞赛——谁更会写，谁看起来更有担当。要防住这一点，唯一的办法是彻底切断它与任何利害的关联，而一旦彻底切断，写的人就会越来越少，最后这一栏形同虚设。

这个失败模式恰恰印证了本文的判断：任何试图让承担"被看见"的设计，只有在它彻底无用的时候才是安全的；而彻底无用的东西，在组织里活不长。

四种做法有一个共同点：它们都要求管理者主动放弃一部分控制权，而且放弃得没有回报——放弃之后，账面上不会有任何指标变好看。

它们唯一的作用是：保住那个缝。

而且必须承认，这四条都不是解法，只是延缓。它们没有一个能对抗那个根本的不对称：填满空白在账面上总是有收益的，留出空白在账面上永远是零收益。这个不对称不会因为人们理解了它就消失。

## 十三、怎么判断这套说法是错的

---

一个说法如果怎么都推不翻，那它多半没说什么。所以要把话说死。以下六条，任何一条被证实，本文的判断就站不住。

第一条，关于空白是不是条件。

取两个各方面条件相近的机构，一个把所有动作都纳入了考核，另一个明确留出了不考核的空白。观察一段时间，比较两者在那些不被考核的行为上的表现。如果两者相同——人该做还是会做，跟有没有空白无关——那么本文第六节的核心判断就是错的。

第二条，关于"被要求就变质"。

把"当面宣判""共情表达""家访"这类原本自愿的行为写进硬性要求，然后测量当事人一方感受到的分量。如果分量没有下降——被告并不在乎法官是自愿还是被要求，他不在乎有没有当面——那么本文第二节和第三节的整个论证都要作废。这一条最容易做，也最直接。

第三条，关于最要紧的部分能不能被归因。

对同一批"成功案例"，让当事人、从业者、以及若干位互不通气的第三方各自独立描述"关键转折发生在哪里"。如果结果显示越是深刻的转变、三方描述越一致，那么"最要紧的那部分无法被切开归给谁"这个判断就是错的。

这一条需要防一个平凡的解释：也许深刻的转变只是更复杂，因而更难描述一致，跟"不可归因"无关。所以必须同时记录事件的表层复杂度——持续时长、参与人数、涉及议题数——并把它作为控制变量。如果控制之后差异消失，本文这一节就应当降格为一个关于"复杂的事更难描述"的平凡观察。

第四条，关于善意驱动。

本文说这个过程由善意驱动、每一步改进都加速它。如果能找到一个案例：某个组织在充分认识到这个问题之后，通过一次精心设计的改进，真的把"承担"的比例提上去了并且维持了三年以上——那么"所有修补都落在同一侧"这个判断就是错的。

第五条，也是最直接的一条。

如果有哪个机构成功地设计出了一套能够识别并奖励"自愿承担"的考核制度，运行三年以上没有退化成走过场，被评价者也没有发展出针对它的表演话术——那么本文的核心判断就整个瓦解。因为本文说的正是这件事在结构上做不到。

第六条，关于新人。

本文第七节说，最先被清掉的是新人——他们不是放弃了那类动作，是根本不知道存在那类动作。这一条可以直接检验：在同一个行业里，分别访谈入行不满两年的人和入行十五年以上的人，问同一个问题——"在你的工作里，有哪些事是值得做但不会被任何记录承认的？"

如果新人也能自发地举出例子，且数量与老人相当，那么"断层发生在下一代不再听说的时候"这个判断就是错的，这套机制并不阻断传递。

这一条的检验成本最低，而且它有一个好处：它测的是知道不知道，不是做没做。做不做会被处境、余裕、性格等一大堆因素干扰，知道不知道要干净得多。

这六条都是可以真去做的。第一、二、四条可以做对照观察，第三条可以做描述一致性的编码分析，第六条只需要两组访谈，第五条只要找到一个反例就够了。找到反例的人不需要反驳本文的任何论证——他只需要把那个机构指出来。

## 十四、回到那三个人

---

把开头的三个场景往后推十年，本文的判断才落到地上。

那位法官。十年后她大概率不再是一线审判员——要么升了，要么调去了综合部门。如果她还在审案子，那么在案件量翻倍、结案率考核加码之后，那四十分钟已经不存在了。这不是她变了，是她一天要开六个庭。

但有一件事可能留下来：那个被告。他出狱之后，如果有人问他为什么后来没再犯，他讲的不会是刑期，是那四十分钟。这件事不会进入任何再犯率统计的解释变量，因为统计里没有一栏叫"法官是否多站了四十分钟"。它会以"个体差异"的形式被归入误差项。

那位咨询师。十年后他可能已经不做个案了，改去做培训和督导——收入更高、更稳定，也更可被计量。他在培训里会讲技术，因为技术可以被教。他不会讲那三分种的沉默，因为一讲就变成了一个技术条目："在关键时刻保持沉默"，而学员学会的将是"该沉默的时候要沉默"——这已经完全不是那回事了。他自己知道不是那回事，但他没有别的讲法。

那位画家。十年后有两种结局。一种是他成功了，于是那批画进入了市场，被价格、被展览史、被学术评论所定义；他此后的创作会不自觉地朝着那个被认可的方向走，因为人很难不朝着被认可的方向走。另一种是他没成功，于是他去做别的，那批画留在库房里，没有人知道。

请注意这两种结局的共同点：无论成功与否，那个押上去的动作本身都不会被保存下来。成功的话，被保存的是结果；失败的话，什么都不被保存。这个动作是一次性的，做完就没了——它留下的痕迹在人身上，不在世界上。

三个人的十年后，指向同一件事：这套机制不需要清除任何具体的人，它只需要等。等一线的人被抽调，等经验被转译成条目，等痕迹被结果覆盖。它不需要有人执行，它只需要时间。

这也是为什么这个问题几乎从不以危机的形式出现。没有哪一天会有人宣布"我们的行业失去了承担"。它是渐进的、无声的、每一步都可辩护的。人们只会在某个时刻同时感到一种说不出所以然的不对劲——而这种不对劲，恰恰是最难被写进任何报告里的东西。

## 十五、这篇文章自己也记不了分

---

最后必须说一句不太体面的话。

这篇文章讲的是：最要紧的那部分是有人把自己搭进去，而这一部分记不了分。

那么这篇文章本身呢？

它没有搭进去任何东西。写它不用承担风险，不会失去什么，不会因为写了它而不再是原来的样子。它只是把一个道理讲清楚了。

更麻烦的是：如果有人拿这篇文章去评分——评它是否深刻、是否原创、是否值得发表——那个评分动作本身，就正好是本文所描述的那台机器在运转。它会去追问：这个观点该归给谁？它和已有的理论有什么区别？它的贡献如何量化？

而按照本文的说法，这样的追问恰恰会把最要紧的那部分挤出去。

所以本文处在一个尴尬的位置：它能描述承担，但它不能示范承担。它讲的那样东西，不在它自己里面。

这不是谦虚，是这套说法的一个真实缺口。一个关于"某些东西无法被言说和计量"的论述，本身是被言说和计量出来的——它因此永远只能在自己所批评的那一侧发言。它没有资格要求别人去做它自己没做的事。

还有一层更实际的顾虑。这篇文章最可能的坏用法，是被拿去当作不接受考核的借口。

一个真正做事的人读到它，多半会更清楚自己在哪里被卡住；而一个只想少被管的人读到它，会得到一套现成的说辞——我做的那部分你们记不下，所以你们没资格评价我。

这两种读法在文本上无法被区分，因为本文确实说了"最要紧的部分记不下"。我没有办法在文章里加一道装置，把后一种读者挡在外面。任何试图加这道装置的努力——比如补一句"当然，这不意味着可以逃避考核"——都只是一句免责声明，挡不住任何真想那样用的人。

这也是同一个问题的又一次出现：一段文字无法为自己的被使用方式做担保。担保需要有人在场，而文章一旦写完，作者就不在场了。

能做的只有一件：把这一点写在这里，而不是假装没有。

至于那样东西究竟怎么才能保住——本文没有答案。只知道，凡是听起来完整、可执行、可推广的答案，多半已经在往它的反面走了。真要有什么可说的，也许只是这样一句：

如果你手上正好还有一块没人管的地方，别急着把它规范起来。

## 十六、文中提到的六个说法，出处在这里

---

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

古德哈特定律出自英国经济学家 Charles Goodhart 一九七五年关于货币政策的论文，后来被 Marilyn Strathern 概括成流传最广的那句表述。

理性化与铁笼出自马克斯·韦伯《新教伦理与资本主义精神》的末章，以及《经济与社会》中关于科层制的部分。

清晰化与米提斯出自 James C. Scott《国家的视角》，一九九八年。他讲林场、城市规划与集体农庄的那几章最见功力。

专业化的反生产出自伊万·伊里奇，主要是《医学的报应》与《去学校化社会》。

外在奖励侵蚀内在动机，最早的系统研究出自 Edward Deci 与 Richard Ryan，通常称为自我决定理论。

情感劳动出自 Arlie Hochschild《被管理的心》，一九八三年，她研究的对象是空乘。

需要说明的是，本文与这六位的关系不是继承，也不是反驳，而是划界——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六个的边界之外。如果读完之后你觉得本文说的其实就是其中某一个，那么本文第十节没有写成功，责任在我。