

别人怎么成的，学不来；别人怎么垮的，学得来

成功要一长串条件同时成立，失败只要其中一条被破坏——而我们所有的学习，都压在搬不走的那一半上

王德生 + Claude · 约 1.9 万字 · 17 页 · 三种阅读方式 · 发表于2026年7月28日

一位说看制度，一位说看方向，一位说这些问题都太大、只能一件一件做小实验。三位都还在世，都被认为是第一流的，答案互不相容，吵了二十年。本文认为他们真正在争的不是「什么造成繁荣」，而是一个**结论能走多远**。由此推出一条不对称：成功是一长串「并且」，失败是一连串「或者」；合取的东西换个地方必然缺项，而缺项在合取里等于不成立，所以成功的知识搬不走；析取的东西一条就够用，所以失败的知识搬得走。而标杆、最佳实践、成功案例、经验推广——我们几乎全部的学习制度，都建在搬不走的那一半上。

三个人，三个答案，吵了二十年

先把三个人请出来。他们都还在世，都在各自的位置上被认为是第一流的，而且他们对同一个问题给出的答案互不相容。

第一位说：看制度。

一个社会富起来还是穷下去，既不是因为气候，也不是因为文化，而是因为它的制度是把大多数人纳进来的，还是把大多数人榨出去的。他和他的长期合作者用几百年的殖民史、几十个国家的对照来支撑这个判断，后来又补上一层：国家能力与社会力量必须同时长大，谁跑赢谁都会出事——一个太弱的国家带来混乱，一个不受约束的国家带来掠夺，能长久的只有那条两者互相追赶的窄路。

这个答案的野心极大：它想解释所有国家、所有世纪。代价也极清楚——**它永远无法被真正试验**。你不能把两个一模一样的国家分成实验组和对照组，一个装上包容性制度，另一个装上榨取性制度，然后等两百年看结果。他能做的只有从历史里找那些近似于天然分组的情形，再用统计手段去逼近因果。他因此长期被批评为把一切归到单一原因上。

把他的判断落到一个具体例子上：同样是被欧洲人殖民过的地方，有些地方殖民者大批定居下来、于是建起了保护自己财产的规则，另一些地方殖民者只是来取走矿产与人口、于是建起的是一套便于榨取的机器。几百年后，前者与后者的贫富差距仍然清晰可见。他的整套论证就架在这类对照上。

第二位说：看方向。

她的判断是：市场不是一个需要被修理的东西，而是一个可以被塑造的东西。那些最要紧的技术突破，早期投入的风险大到没有任何私人资本愿意承担，是公共部门承担了这份不确定性；而收益后来被私人拿走了。所以问题不是政府该不该干预，而是政府敢不敢设定方向——像当年送人上月球那样，定一个明确的目标，把无数子问题分派下去，允许其中大量失败。

她的答案有一种别的答案没有的东西：**它是可以照着做的**。它不是一个解释，是一份方案。

代价同样清楚。她自己承认，登月的经验不能被原样剪贴到今天的难题上——今天的问题掺杂着行为的、社会的、经济的、政治的成分，不只是技术问题。而批评者说得更直接：登月之所以能被那样组织，是因为

它有一个边界清晰的物理任务、可以被拆成互不干扰的子模块、成功与失败可以被没有争议地判定，而且它处在一种在冷战之外几乎不会再有的政治共识里。气候、贫困、公共健康，一样也不具备。

一个常被引用的例子：今天口袋里那部手机，里面最关键的几样技术——触摸屏、卫星定位、语音助手背后的算法——最早的钱都不是私人资本出的，因为那时候没有人知道它们能变成什么。等到能赚钱了，赚钱的是别人。

第三位说：这些问题都太大了。

她和她的合作者把发展经济学整个翻了一遍：与其争论"什么让国家富起来"，不如老老实实做一件一件的小实验——这个村发蚊帐收不收钱、那个学校加不加一节补习、这笔小额贷款到底改变了什么。随机分组，设对照，测出一个可信的因果。

举一个她那类研究的样子：要知道给贫困家庭发的蚊帐该不该收费，就把村子随机分成几组，一组免费发、一组象征性收费、一组按成本价卖，然后过一年去数有多少张还挂在床上、有多少人得了疟疾。这样得到的数字，是能站得住的。

这个答案的可信度是三者中最高的：在那个被随机化的人群里，那个数字是硬的。

代价也是三者中最直接的。她们自己很早就列出过这套方法的几处外部风险——被观察本身会改变行为、小规模有效的东西放大之后会改变整个市场的价格与供给、被抽到的那个样本可能本来就特殊、试验期间的执行质量高于日常。**换句话说：在这里成立，不等于在那里成立。**这场争论至今没有平息，批评者里有分量最重的同行，甚至有人挖苦说，这些批评者"不知为什么，总把'研究'这个词拼成'随机对照试验'"——意思是外部有效性的毛病所有研究都有，凭什么只挑它。

这个反驳是有力的。但它恰好把问题推到了本文要站的位置上。

必须先说清楚一件事，否则下面的分析会显得傲慢：**这三位都不是不知道自己那套办法的软肋。**

第一位很清楚历史无法被随机化，他大半的技术工作正是在处理这个问题；第二位明确写过登月的经验不能被原样搬到今天的难题上；第三位和她的合作者早在二〇〇八年就自己列出了外部有效性的四项风险。

他们知道，而且比批评者说得更早、更具体。本文要谈的不是他们的疏忽，而是一件他们各自都碰到了、却因为各自站在不同战场上而没有合起来说出的事。

他们真正在争的，是同一件事

把三个答案并排放，很容易读成"三种不同的因果解释"：一个说制度，一个说方向，一个说具体干预。仿佛他们在同一张地图上指着不同的地方。

但如果只看他们各自最强的那一处，会发现另一件事：

他们真正在争的不是"什么造成繁荣"，而是"一个结论能走多远"。

第三位把结论的适用范围缩到最小——只在这个被随机化的人群里。范围小，所以里面的东西最硬。她的整个方法论就是用范围换硬度。

第一位把范围放到最大——跨国家、跨世纪。范围大，所以每一个具体的点上都得不到确证。他用硬度换范围。

第二位要的是第三种东西：**她要的不是解释的范围，是方案的可复制。**她希望别的国家、别的时代能照着搭一套。这个要求比前两者都更重——一个解释只要在别处也说得通就行，一份方案要在别处也真的跑得起来。

于是三家其实各自回答了同一个问题，答案互相排斥：

一个结论凭什么在别处也成立？第三位说：凭人群相似，而且相似不相似要重新测。第一位说：凭机制普遍，制度的逻辑到处一样。第二位说：凭组织可以被搭起来，只要有意志。

这个问题才是二十年吵不完的真正原因。它不是经验问题——不是"再多做几个研究就能定"；它是一个关于知识本身的问题：**什么样的知识能搬家，什么样的不能。**

而这个问题，三家都没有正面回答。他们各自的做法里都藏着一个未被检验的答案。

成功是"都得对"，失败是"错一条就够"

要正面回答，得先看清一件很朴素、朴素到几乎从没被当成一条规律来用的事。

一件复杂的事情要成功，通常需要一长串条件**同时**成立。

登月要成功，需要：一个明确到可以被验收的目标、一笔不问短期回报的钱、一段足够长的政治保护期、一批愿意在失败里反复试的工程师、一套能把大问题拆成互不干扰的小问题的方法、以及一个不会中途换方向的决策层。这六项里少任何一项，整件事就不成立。

一家餐馆要开得好，需要：菜要稳定、位置要对、房租要撑得住、老板要在店里、员工要留得住、周边人流要匹配定价。少一项就够呛。

一个孩子长成一个有判断力的人，需要：有大量不被安排的时间、有真东西可以接触、有人在他做砸的时候不立刻替他兜、有一个可以跟外部标准打架的私人领域、以及一个不会因为他一时落后就撤掉前面所有条件的家庭。

这就是成功的形状：**一连串"并且"**。

而失败的形状正好相反。

登月要失败，只需要中途换一次方向。餐馆要垮，只需要房租涨一倍。那个孩子长不出判断力，只需要他所有的时间都被排满——**其余五项做得再好也不管用。**

失败是：**一连串"或者"**。

这个不对称本身不新鲜。生物学里早有人用它解释过为什么可以被人类驯化的动物如此之少——一种动物要被驯化，得同时满足食性、生长速度、繁殖习性、性情、遇险反应、群居结构六项，缺一项就不行；而不能被驯化的物种，各自缺的那一项都不一样。这个观察被叫做安娜·卡列尼娜原则，借的是托尔斯泰那句"幸福的家庭都相似，不幸的家庭各有各的不幸"。

本文要走的是从这里往前的一步。

于是"能不能搬走"是不对称的

如果成功是"并且"，失败是"或者"，那么有一件事就跟着定下来了：

关于失败的知识可以搬家，关于成功的知识不能。

先说为什么关于成功的搬不走。

你去研究一家成功的公司，最后总结出六条。这六条在那家公司是同时成立的，而且它们的具体内容与那个时间、那个市场、那批人绑在一起——"老板在店里"这一条，在一家三十人的餐馆里意味着每天尝汤，在一家三千人的公司里意味着完全不同的事，甚至可能意味着灾难。

你搬到自己这儿，六条里能对上的可能有四条，剩下两条在你这儿根本不存在对应物。而**成功是"并且"**——**四条不等于六条的三分之二效果，它等于不成立。**

这就是为什么"照着最佳实践做"如此频繁地失败，而失败之后的复盘总是说"我们没有真正学到精髓"。不是没学到精髓，是**那份清单本来就搬不动**：它的每一项都是当地的。

再说为什么关于失败的搬得走。

你去研究一家垮掉的公司，找到一条：现金流断了三个月而没有人第一个月说出来。这一条到你这儿是成立的——它不依赖你的市场、你的规模、你的行业。**任何地方，现金流断了都会死。**

关键在于：**失败是"或者"**，所以你只需要搬走其中任何一条，就已经搬到了有用的东西。你不需要凑齐一整份清单。你不需要知道那家公司别的地方做对了什么。你只需要知道"这一条会致命"，然后回头看自己有没有这一条。

一条就够，这就是可搬运性的全部来源。

所以这条判断可以写成一句话：

成功的知识是合取的，因而是当地的；失败的知识是析取的，因而是可迁移的。

而我们所有的学习，都压在搬不走的那一半

现在看一件让人不太舒服的事。

请数一数你身边有多少学习机制是围绕成功建的：

标杆管理，学的是行业第一怎么做的。最佳实践，收集的是做成了的案例。成功学，讲的是那些人做对了什么。名校经验推广、示范校、示范村、示范工程。商学院的案例教学，绝大多数案例是成功案例。先进个人事迹、优秀教师经验分享、金牌销售的方法论。创业访谈、企业家传记、行业白皮书里的"领先者做法"。

再数一数围绕失败建的：

事故调查。病历讨论会里的死亡与并发症讨论。航空业的不安全事件报告。军队的行动后复盘。

第一份名单长得多，投入的资源多得多，参与的人多得多。第二份名单短，而且它集中在几个特定的行业——**恰好是那些失败会立刻死人的行业。**

这不是巧合。那几个行业不是更聪明，是它们的失败足够快、足够硬、足够无法被解释掉，逼着它们不得不建立起研究失败的制度。而在失败显现得慢、后果分散、可以被归因给运气或大环境的领域里，这套制度从来没有长出来。

于是形成一个精确的错配。**投入最多的那一半知识，恰好是搬不走的。**而搬得走的那一半，几乎没有人系统地去做。

这里必须防一个误解。这不是说学习成功案例毫无价值——它有价值，只是价值不在"照着做"上。看一个成功案例最大的收获，往往是**知道了原来还有这种做法存在**，也就是扩大了你不知道的选项集合。这是真的收益。但它和"把这六条搬回来执行"是两件事，而后者才是绝大多数标杆学习实际在做的事。

三家各自赌在哪一侧

回到那三位。有了上面的框架，他们各自的处境就变得清楚了，而且清楚得有点残酷。

第三位，做小实验的那位，赌的是成功可以被累加。

她的方法在单个研究上是可靠的，问题出在往外走的那一步：她实际上在赌，许多个小的、可信的、局部的结论累加起来，能逼近那个大问题的答案。

按上面的框架看，这个赌押在了错的一侧。她测的是"加一件东西会怎样"——那是在给成功的清单添一项，而添一项在合取结构里是最不可搬的动作：这一项在别处的效果，取决于别处那份清单的其余各项是什么。这正是她自己列出的那几处外部风险的深层原因。

但她的方法有一个被严重低估的用法：它同样可以用来确认某一条是致命的。一个随机对照试验如果显示"去掉这一项，结果显著变差"，那是一条析取知识，可搬运性远高于"加上这一项，结果显著变好"。同一套方法，往这个方向用，产出的东西性质完全不同。据我所知，这个不对称在这套方法的自我评估里几乎从未被专门讨论过。

第一位，讲制度的那位，赌的是历史可以替代试验。

他的处境比看上去好。因为他真正讲清楚的那部分，恰恰是失败的机制——榨取性制度如何毁掉长期繁荣，权力如何在没有约束时吞掉增长的基础。**他的包容性制度与其说是一台发动机，不如说是一组刹车：**它的作用是持续地阻止某些事情发生。

而阻止某些事情发生，正是析取型知识。这解释了一个现象：他关于"什么会毁掉繁荣"的论述被广泛接受、被不同立场的人共同引用；而他关于"怎样才能富起来"的部分，一直被批评为单因论、被批评为不可操作。

这两半的接受度差异不是偶然的。可搬运的那一半被搬走了，搬不走的那一半留在了原地。

顺着这条线还能看出一件事：**同一位学者身上，两半知识的命运是分开的。**这在学术评价里几乎从不被区分——一个人的"影响力"被当成一个整体的数字来算，而实际上他被引用最多的那部分，往往正是他自己最不看重的部分。

第一位真正想立的是一套关于繁荣起源的普遍理论；被广泛接受的却是他关于掠夺如何毁掉繁荣的那些具体机制。他大概不会认为后者是他的主要贡献。

一个人留下什么，不由他想留下什么决定，而由他产出的东西里哪一部分是析取的决定。

第二位，讲使命的那位，赌得最重，也押在最不可搬的那一侧。

她要复制的是一次完整的成功——一份需要六项条件同时成立的清单。而批评者指出的每一条（有界的任务、可拆分的子问题、无争议的成败判定、罕见的政治共识），都是那份清单上的一项，都不在今天的条件里。

她的困难不是她论证不够好，是她要搬的东西在结构上就搬不动。

这里要为她说一句公道话，而且这句话很要紧：她自己是清楚这一点的——她明确写过，登月的教训不能被原样剪贴到今天的棘手问题上。她做的是修正版的搬运。但修正之后剩下什么，就成了她那本书里最被诟病的空缺：讲清了为什么要设方向，没讲清怎么设。

这个空缺不是她的疏忽，是这条路的结构性尽头。

为什么每一份成功清单都恰好是六条

上一章说成功是一长串"并且"。但如果去翻真实的成功总结，会发现一件奇怪的事：它们的条目数惊人地集中——五条、六条、七条，很少超过十条。

这不是因为成功真的只依赖六个条件。这是因为**总结这个动作本身有一个长度上限：**一份清单要能被讲出来、被记住、被写进汇报，就不能太长。二十条的清单没有人读，四十条的清单等于没有清单。

于是每一份成功清单都是**被截断过的**。而要紧的是，截断不是随机发生的——它有固定的方向。

被截断掉的，永远是当地人认为理所当然的那些条件。

一个人总结自己的公司为什么成功，他不会写"我们所在的国家有可执行的合同法"——因为在他的世界里那是空气。他不会写"我们的员工普遍受过十二年教育"，不会写"我们的城市有稳定的电力"，不会写"我们所处的行业当年正在扩张"，不会写"我的合伙人恰好在最难的那两年没有生病"。

他会写：聚焦、放权、快速迭代、以客户为中心、招最好的人、保持饥饿。

这六条都是真的。它们只是**恰好是那份清单里唯一不依赖当地条件的那几条**——也正因为不依赖当地条件，它们在任何地方听起来都成立，也在任何地方都不足以让事情成功。

一份成功清单的可读性与它的完整性成反比。越好讲、越好记、越像样的总结，被截掉的条件越多。而被截掉的那些，恰恰是决定它能不能搬的那些。

这解释了一个反复出现、而且永远得不到解释的现象：**照着先进经验做，做全了那六条，仍然没成**。通常的复盘会说"我们学到了形没学到神"，或者"执行没到位"。按本文的框架，这两个解释都不对：**你确实学到了那六条，你确实执行到位了；没被执行的是那二十条没被写下来的，而没被写下来是因为在原产地它们不需要被写**。

这里还有一层更麻烦的：**原产地的人自己也说不出那二十条**。不是他们藏私，是那些条件对他们而言不构成"条件"——一样东西只有在缺席的时候才会被感知为条件。所以你去问那家公司的创始人"还有什么我们没注意到的"，他会真诚地想一想，然后说没有了。

清单的截断不是知识传递中的损耗，它是知识被组织成清单这个动作的构成性后果。任何把成功组织成可讲述形态的努力，都会在同一方向上损失同一类信息。

反过来看失败清单，这个截断问题几乎不存在。因为失败清单不需要完整——**一条就够用**。你说不出全部致命项没关系，你说出的那一条仍然是可用的。析取结构对残缺是免疫的，合取结构对残缺是致命的。

这是本文最要紧的一条推论：残缺的失败知识仍然有用，残缺的成功知识等于没有。而一切经过传播、总结、提炼的知识，都是残缺的。

失败知识也分三种，只有两种搬得走

前面把"失败知识可搬"说得太干净了。这一章要把它弄脏一点，否则这条判断会被用过头。

失败的致命项至少有三种，可搬运性递减。

第一种：硬致命项。在任何地方、任何条件下都会致命。现金流断了、核心设备没有备份、唯一知道那套系统的人走了而没有交接、法律上根本不许做。

这一类最可搬，而且可以直接抄成检查单。它们不挑行业、不挑规模、不挑地方。事故调查制度最主要的产出就是这一类。

第二种：条件致命项。只在某类条件下致命，条件之外可能无关紧要。

"核心团队散了"在一家靠人的咨询公司里是致命的，在一条高度标准化的产线上未必；"库存积压"在生鲜行业致命，在五金行业只是难受。

这一类**搬得走，但必须连着条件一起搬**。只搬结论不搬条件，就会得到一堆看起来吓人、实际不适用的告诫——而这正是大多数"风险清单"最后变成走过场的原因：条目是从别处抄来的，条件没跟着来，于是每一条都对不上，久了就没人认真填了。

第三种，也是本文处理不了的那种：缺项型失败。

这一类的形态是：一件事之所以垮，是因为缺了一条**谁也没意识到它存在的条件**。事后复盘找不出致命项，因为要找的那样东西从来没有名字。

一家公司做对了所有能想到的事然后垮了；一个改革方案每一步都对，落地之后就是不动；一个孩子什么都不缺，就是没长出想做点什么的心气。这类情形不是没有原因，是**原因还没有被命名，因而不构成一个可以被搬走的"项"**。

对第三种，本文的判断完全失效。失败知识可搬这条规律，只覆盖前两种；而第三种恰恰可能是最要紧的那些失败——因为凡是能被命名的，多半已经被写进检查单了。

这个边界必须被明确交出去，理由和第九章那条一样：**一条只在自己好用的地方成立的规律，等于没有说。**

不过这个边界本身还能挤出一点东西。既然第三种的特征是"说不出是什么"，那么当一次复盘的结论是"我们哪儿都没做错"时，正确的读法不是"那就是运气不好"，而是**"我们碰上了一个还没有名字的东西"**——这不是一个可以被解决的结论，但它至少把一次失败从"归因于运气"改成"归因于我们词汇的边界"，而后者是可以被慢慢往前推的。

三种合起来，可以把第四章那条判断修得更准一点：

失败知识之所以可搬，是因为它是析取的；但只有那些已经被命名的析取项才谈得上搬。而命名本身，仍然是要一次一次撞出来的。

一句话的规律

把上面收拢：

成功需要一长串条件同时成立，失败只需要其中一条被破坏。因此关于成功的知识是当地的、搬不走的；关于失败的知识是可迁移的、一条就够用。而我们绝大多数的学习制度——标杆、最佳实践、成功案例、经验推广——都建在搬不走的那一半上；建在另一半上的制度只出现在失败会立刻死人的少数行业里。

短一点：

别人怎么成的，学不来；别人怎么垮的，学得来。

这句话有四层，缺一不可：

第一层是**成功合取、失败析取**。这一层不是本文的发现，生物学里早有人说过。

第二层是**由此推出可搬运性的不对称**。这一层是本文的落点：从一个关于分布的观察，推到一个关于什么能被学、什么能被教的结论。

第三层是**学习制度系统性地押错了边**。这一层解释了为什么"我们学了那么多先进经验却没什么用"不是执行问题。

第四层是**押错边不是认知失误，是可见性造成的**。成功案例好找、好讲、好听、有人愿意配合；失败案例难找、难讲、当事人有强烈动机不配合，而且在多数行业里失败显现得太慢、太散，根本攒不出一个可研究的样本。**押错边是理性的，这才是它难改的原因。**

与七个最像的说法划界

一个说法最容易犯的错，是把别人说过的话换个词重讲。所以要把最近的七个邻居请出来，逐一说清区别。说不清，本文就该作废。

第一个邻居：安娜·卡列尼娜原则。

这是最近的一个，近到本文的逻辑骨架就是从它借来的：成功要所有条件都满足，失败只要缺一条。生物学家用它解释为什么全世界只有极少数大型哺乳动物被驯化。

必须诚实认账：“成功是合取、失败是析取”这一条，本文没有提出任何新东西。

分界在下一步。安娜·卡列尼娜原则是一条关于**分布**的说明——它解释为什么成功者这么少、为什么失败的原因这么杂。它止步于此，它不问这两类知识各自能不能被搬走。

本文追问的正是那一步：既然成功是合取，那么任何一份成功清单在换了地方之后必然缺项，而缺项在合取里等于不成立——**所以成功的知识在结构上不可迁移**；既然失败是析取，那么任何一条致命项在别处也是致命的——**所以失败的知识在结构上可迁移**。由此再推出第三层：所有押在成功那一侧的学习制度，都在做一件结构上做不成的事。

从分布到可学性，这一跳是本文的全部贡献。如果读者读完仍认为这只是安娜·卡列尼娜原则的复述，那么本文第四、五两章没有写成功，责任在作者。

第二个邻居：幸存者偏差。

它说的是：我们只看得见活下来的样本，因而对整体做出错误推断——只研究成功的公司，会把它们的共同点误认为成功的原因，而那些共同点可能在垮掉的公司里同样存在。

区别在于**问题的性质**。幸存者偏差是一个**抽样问题**，它的修法是把失败样本也收进来。而本文说的是：即使你把失败样本全部收齐、即使你的因果推断完全正确、即使你得到了一份关于这家公司为何成功的完美清单——**那份清单仍然搬不走**，因为它是合取的。

幸存者偏差讲你看到的東西不对，本文讲你看对了也帶不走。这是两个独立的问题，可以同时成立。

第三个邻居：可证伪主义。

波普尔说：科学的标志不是能被证实，而是能被证伪；一个理论无论被多少事例支持都不能算被证明，而一个反例就足以推翻它。

结构上确实同形——都是“一个足够”对“全部都要”。但落点完全不同。波普尔谈的是**真理如何被逼近**，是认识论；本文谈的是**知识如何被搬运**，是实践问题。一条不可证伪的说法在波普尔那里没有科学地位，但它照样可能在某个地方非常管用；反过来，一条被严格证伪过的结论，其可迁移性也未必高。

更要紧的是：波普尔不区分成功知识与失败知识，他的对象是理论。本文的对象是**做法**。

第四个邻居：外部有效性与可移植性研究。

这是最技术的一个邻居，而且它是活的：从那几位批评者关于随机对照试验的长文，到统计学家们发展出的一整套判断“这个估计能不能搬到那个人群”的形式条件。

它和本文问的是同一个大问题，但取向相反。那套研究问的是一个**具体估计在什么条件下可以被搬运**，它是逐案的、技术性的、每次都要重新论证。本文问的是**哪一类结论在结构上可搬**，给的是一条粗但通用的判据：**数一数它依赖几个条件同时成立**。

两者不冲突，是粗细两层。而且本文能给那套研究提一个它似乎没有系统处理过的建议：**同一套随机化方法，用来确认"去掉这一项会变差"，其产出的可迁移性高于用来确认"加上这一项会变好"**。这是一个可以直接检验的预测。

第五个邻居：情境依赖与"没有万能药方"。

管理学和发展政策里的常见告诫：不要迷信最佳实践，要因地制宜，每个地方情况不同。

这个说法是对的，但它是一句**态度**，不是一条判据。它告诉你要小心，没告诉你什么时候可以不小心。本文给的是可数的东西：**依赖的条件越多，可搬性越低；一条就致命的东西，放心搬**。由此还能推出一个"因地制宜"推不出的结论：**失败经验可以、而且应该大规模跨地区推广**，而这恰恰与"每个地方都不一样"的直觉相反。

第六个邻居：反脆弱与从失败中学习。

这一族说法主张：波动和挫折是有益的，系统应当从压力中获益，失败是学习的原材料。

区别在于**为什么**。那一族给的理由是心理的与适应性的——失败带来反馈、带来韧性、带来调整。本文给的理由是逻辑的：**失败知识之所以值钱，不是因为失败令人成长，而是因为它是析取的，因而可以被搬走**。

这个差别有实践后果。按那一族的说法，从**自己的**失败里学最有价值（因为切身）；按本文的说法，从**别人的**失败里学同样有效，甚至更划算——因为析取项不挑人。**一条致命项不需要你亲自死一次才算数**。

第七个邻居：事故调查制度本身。

这不是对手，是本文的正面盟友，但必须说清关系。航空、医学、核电已经把研究失败做成了成熟制度：强制上报、独立调查、不追个人责任只找系统缺陷、结论向全行业公开。

它们不需要本文告诉它们该这么做——它们靠死人学会了。本文能补的只有一件事：**解释为什么这套做法在这几个行业成立，而在别的行业推不开**。答案不是别的行业不重视安全。是那几个行业的失败满足三个条件：快、硬、无法被解释掉。缺任何一条，研究失败的制度就长不出来——**而这三个条件本身，又是一组合取**。

七条合起来：安娜·卡列尼娜讲分布，幸存者偏差讲抽样，可证伪主义讲真理，可移植性研究讲逐案的技术条件，情境依赖给的是态度，反脆弱给的是心理理由，事故调查是已经做对了的样板。本文讲的是：**成功知识与失败知识在可搬运性上结构性地不对称，而我们的学习制度整体押在了搬不走的那一侧**。

如果这七条区别里有任何一条站不住，本文就该退回去，承认自己只是给已有的说法换了个名字。

这不是在说成功不必研究

必须把话说清楚，否则这篇文章会被读成"别看成功案例了"。

不是的。研究成功至少有三样不可替代的用处。

第一，它扩大你知道的选项。你不知道某种做法存在，就永远不会去试。看一百个成功案例最大的收益，往往是其中某一个让你意识到"原来还可以这样"。这一条的价值极高，而且它不受合取结构的影响——**知道一个选项存在，不需要那份清单成立**。

第二，它提供可以被检验的假说。成功案例里的六条，虽然不能整体搬运，但每一条都可以被单独拎出来，在你自己的处境里试一试。这时候它不是配方，是候选项。

第三，有些成功确实依赖的条件很少。本文的判据是可数的，那就意味着它有例外：如果一件事的成功只依赖两三个条件，而这两三个在你这儿都有，那它就是可搬的。**"成功不可搬"不是绝对律，是一条随条件数递增的规律。**这一点后面的证伪条件里会正面处理。

还有第四样用处，而且它可能是最要紧的：**成功案例是发现新的致命项的主要来源。**

一件事做成了，往往是因为有人在某个环节上避开了一个别人没避开的坑——而那个坑在他做成之前，没有人知道它存在。所以研究成功的正确读法不是"抄这六条"，而是**"这六条里，哪一条对应着一个别人踩过而他绕开了的坑"**。同一份材料，换这个问法，产出的就从合取变成了析取。

这也是本文对成功研究唯一的实质建议：别问他做对了什么，问他绕开了什么。后一个问题的答案是可搬的，而且他往往答得出来——因为绕开一个坑的记忆，比做对一件事的记忆清楚得多。

同样也要说清楚：**失败知识可搬，不等于知道了就能避开。**知道现金流断三个月会死，和真的不让他断，是两件事。析取项好搬的是**知识**，不是**能力**。这篇文章讲的全是前者。

一个必须正面接住的反驳：这不就是在为平庸辩护吗

有一个反驳会来得很快，而且它来自最该被认真对待的那种人——那些真的做成过事的人。

反驳是这样的：照你这么说，成功既学不来、又总结不出、清单还必然被截断，那唯一剩下的态度就是别指望做成什么，只求别死。这不是一套关于学习的理论，是一套给不作为找的说辞。真正做成事的人从来不这么想问题；他们看别人的成功，学到了很多，而且用上了。

这个反驳有力，必须分三层回答。

第一层：本文没有说成功不可能，只说成功不可被整体复制。这两件事差得很远。一件事可以在这里发生、在那里也发生，而两次发生所依赖的条件清单完全不同。**可发生性与可复制性是两个独立的性质。**新的成功一直在出现，只是它们不是照着旧的成功做出来的。

第二层：那些"看别人成功学到很多"的人，实际学到的往往不是清单。去问他们具体学到了什么，答案通常是三类：知道了原来还有这种做法（选项）、知道了某个坎是可以过去的（可能性）、知道了那人当年在某处差点栽了（致命项）。这三类里，**第一类和第三类都不是合取知识，第二类甚至不构成知识，只是许可。**真正被当作清单抄回去的那部分，恰恰是他们事后说"没什么用"的那部分。

第三层，也是最要紧的一层：本文的主张在实践上不是保守而是激进的。

如果成功清单搬不走，那么正确的做法不是不作为，而是**把资源从"研究别人怎么成的"转向两件事：一是逐条排掉已知致命项，二是自己造条件去试。**前者省下的是重复踩坑的成本，后者才是真正可能做成事的路径。

这条路比抄清单更费力，也更需要担当——因为抄清单在失败时有现成的辩护（"我们照最佳实践做了"），自己造条件去试则没有任何现成的辩护。**所以说本文为不作为开脱，恰好说反了：它拿掉的正是不作为最舒服的那件外衣。**

最后仍要让步一句：这三层回答都无法排除一种可能——某些人确实有一种从成功案例中提取出可迁移之物的本事，而那种本事本身说不清楚。如果真是这样，那么本文所描述的规律对他们不成立，而本文没有办法从外部把这种人和只会抄清单的人区分开。**这是本文最实的一个缺口，交在这里。**

能做什么：把失败的知识做成可以搬的形态

以下五条都有人真做过，也都有真实的失败模式。把失败模式一并写出来，是因为不写就等于卖假药。

第一条：把复盘的问题从"我们做对了什么"换成"哪一条如果当时错了，整件事就没了"。

这个问法的产出性质完全不同。前者产出一份不可搬的清单，后者产出若干条可搬的致命项。而且后者好回答得多——人对"差点出事的地方"记得比对"做得好的地方"清楚。

失败模式：这个问法在成功之后极难被推行，因为在庆功的场合追问致命项，社交上是找骂。它通常只在失败之后才被允许提出，而那时候已经晚了。

第二条：给"没出事但差一点"建一个不追责的上报口。

航空业的核心经验不是事故调查，是**未遂事件上报**——那些没有造成后果、因而完全可以被隐瞒的偏差。它们数量远大于真事故，而且携带同样的析取信息。

失败模式：这个口子的存亡完全取决于"不追责"这一条能不能顶住。只要有一次上报导致了处分，这个口子就永久关闭了，而且不会有人告诉你它关了——你只会看到上报数量下降，然后把它读成"我们变安全了"。

第三条：把行业里的失败案例做成公共品。

一个行业如果没有人系统收集失败，每一家都要自己撞一遍。而失败案例是析取的，所以它天然适合被共享——**分享一条致命项不会削弱分享者的竞争优势**，因为它不构成任何人的成功配方。

失败模式：没有人有动机做这件事。收集失败案例的机构，收到的全是坏消息，而坏消息会成为收集者的工作。这就是为什么这类机构几乎只在被法律强制时才存在。

第四条：学别人的失败，别学自己的成功。

对个人和小团队最实用的一条。你自己的成功案例样本量是一，而且高度依赖你当时的具体处境；别人的失败案例样本量可以很大，而且每一条都是可搬的。

失败模式：这件事在心理上极其别扭。人愿意读成功者的传记，不愿意读垮掉者的记录；而且失败者通常不写、也不被邀请去讲。**可搬运的那一半知识，恰好由最没有发言机会的人持有。**

第五条：在引进任何"先进经验"之前，先数条件。

拿到一份六条的最佳实践，别问"我们能不能做到这六条"，先问"这六条各自依赖什么在当地成立"。数出来的那个数字，就是这份经验搬过来的难度。数字大于三，基本可以放弃整体搬运，改成单条试验。

失败模式：这个动作会让引进先进经验这件事在立项阶段就显得没有把握，而立项需要的恰恰是把握。**所以它总是在事后复盘时才被想起。**

第六条：把"绕开了什么"做成一个固定的提问。

这一条是第十一章末尾那个建议的落地版。任何一次访谈、复盘、经验分享，在"你们是怎么做成的"之后，固定追加一句："这一路上，你差点栽在哪儿，最后怎么绕过去的？"

这个问法有三样好处。它问的是析取项，因而产出可搬；它问的是当事人记得最清楚的事，因而答得出来；它不要求对方承认失败，只要求他讲一次侥幸，因而社交上过得去。

失败模式：这句话一旦成为固定环节，就会被准备。被准备过的"差点栽了"会朝着一个方向漂移——变成一个显得谦逊、又无伤大雅的小故事。要对抗这个漂移，只能靠追问具体到某一天、某一个人、某一笔钱，而追问到这个份上，访谈就不再是宣传了，愿意接受的人会大幅减少。

六条有一个共同点：**它们的收益是"某件坏事没发生"，而没发生的事不进任何账。**这个不对称不会因为大家理解了它就消失。所以这六条都不是解法，只是延缓。

换六个场合，看同一件事

三家都是经济学，这条判断如果只在经济学里成立，那它多半只是这个学科的巧合。换六个不相干的场合。

医学。名医的经验搬不走——他的判断依赖他所在医院的检验条件、他的病人构成、他几十年积累的那批特定病例。而并发症登记和死亡讨论会的结论搬得走：某类操作在某个步骤上会出事，换一家医院照样会出事。**这就是为什么医学的进步很大一部分来自记录失败，而不是来自记录名医。**

工程。桥梁怎么建成的，各地条件不同；桥梁怎么塌的，全世界通用。工程教育里事故案例的分量远高于其他行业，不是偶然。

教育。名校的经验推广了几十年，效果一直很难被确认——因为它依赖生源、师资、经费、家长构成、地方文化，一长串。而辍学的原因可以被归类，而且跨地区高度一致。**推广名校经验的投入，与研究辍学原因的投入，完全不成比例。**

创业。成功的公司各不相同，失败的公司死法就那么几种：现金流断、创始团队散、产品没人要、扩张太快。这几条几乎跨所有行业成立，而每年出版的创业书里，讲成功的与讲失败的仍然是压倒性的比例。

育儿。养出一个好孩子的条件是一长串，且高度依赖那个具体的孩子；而几件确定有害的事——长期的羞辱、完全不被允许犯错、所有时间被安排满——在所有孩子身上都成立。**父母花在"别人家孩子怎么养的"上的时间，远多于花在"哪几件事确定别做"上的时间。**

个人职业。别人怎么走到今天的，与他的时代、行业周期、机遇绑死；而几种确定的走法会毁掉一个人的职业——把所有筹码押在一个不给你署名的地方、在一个学不到东西的位置上待过久、与整个行业的方向对赌。这几条不挑人。

这六个场合还可以被合起来做一次可数的验证，而且成本很低：**在任何一个领域里，数一数关于成功的书与关于失败的书的比例，再数一数两类知识各自被复制成功的比例。**本文预测这两个比例的方向相反——成功类的书多得多，而按它做成的比例低得多。

这不是修辞。出版数据是公开的，而"照做成功率"在几个领域里有现成的研究（企业对标、教育经验推广、医疗指南依从）。这个验证不需要任何新数据，只需要有人把两边的数字并排放一次。

六个场合，同一个结构。

再补一个**不成立的边界**，因为边界比复现更能说明问题。在那些**成功只依赖极少条件**的场合，本文的判断会显著减弱——比如一道有标准解法的数学题、一个已经被完全标准化的制造工序、一次有明确检查单的操作。这类事情的"成功配方"是可以被完整搬运的，而且事实上正是被这样搬运的。

这个边界反过来说明了本文真正依赖的条件：**它只在"成功依赖多个条件同时成立、且这些条件的具体内容随地点变化"的场合成立。**凡是条件少、且条件本身不随地点变化的地方，照搬成功是对的。而现代社会里最要紧的那些事——治理、教育、创新、组织、养育——恰好全在前一类里。

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。以下七条，任何一条被证实，本文的判断就站不住。

第一条，关于条件数的不对称。

取若干组配对的成功案例与失败案例（同行业、同规模、同时期），请互不通气的编码者分别列出“这次成功依赖哪些条件同时成立”与“这次失败由哪几条中的任何一条造成”。如果两份清单的长度没有系统性差异——那么合取／析取的不对称在真实案例上不成立，本文的地基就垮了。

第二条，关于复制成功率。

比较两类做法的效果：一类是“照着某个成功案例的完整清单做”，另一类是“逐条排查已知致命项”。如果前者的成功率不低于后者——那么“成功不可搬”这个判断就是错的。

第三条，关于随机化方法的方向不对称。

这一条本文自己提出来，也应当由本文承担。找出那些既做过“加上某项”、也做过“去掉某项”的随机对照试验，比较两类结论在后续复制研究中的成立率。如果两者相当——那么本文对第三位那套方法的建议就没有依据。

第四条，关于失败知识的跨地区一致性。

取某个行业的事故／破产／退出原因，在若干个差异很大的地区分别做归因编码，看主要原因的分布是否高度一致。如果各地的失败原因分布差异很大——那么“失败知识可迁移”就是错的，失败也是当地的。

第五条，关于研究失败的三个条件。

本文说事故调查制度只在“失败快、硬、无法被解释掉”的行业长得出来。这一条可以直接查：找出若干个失败缓慢或后果分散的行业，看有没有哪个自发建立起了成熟的失败研究制度。如果有——那么这三个条件就不是必要的，第八章第七条邻居那一节要重写。

第六条，关于条件数这个判据本身。

本文给的判据是“数一数依赖几个条件”。如果两位受过训练的分析者对同一个案例数出的条件数差异很大、无法收敛——那么这个判据不可操作，本文第十章第五条就只是一句漂亮话。

第七条，一个写死的赌注。

到二〇三〇年，如果在教育、公共治理、企业管理这三个领域中的任何一个，出现了一个**由官方或行业协会主办、常态运行、且不追究个人责任的失败案例公共库**，那么本文关于“这类机构只在被法律强制时才存在”的判断就被削弱。反过来，如果到那时三个领域一个都没有，而同期“最佳实践推广”的项目数量仍在增长——那么本文第五章那个错配的判断得到支持。

这七条里，第一、六条一个月内可做；第二、三、四条需要现成数据的二次分析；第五条只需翻档案；第七条等一个日子。

与本栏几篇的分工

本栏已有几篇都在讲“有东西传不下去”，容易被读成同一件事，所以把分工说清。

之一《一拿出来，就不是它了》问的是**一样东西离开发生现场之后还在不在**——对象是那样东西本身。之十二《交出去的不止那件事》问的是**把事交出去之后，验收它的能力还在不在**——对象是能力。之十六《没走的那条路，不留痕》问的是一件成品身上留不留得下判断——对象是判断的痕迹。

本篇问的是另一件事：一条**已经被说清楚、也确实成立的结论，能不能在别的地方也成立**。不问它有没有丢失，不问谁把它做掉了，也不问它留没留下痕迹——只问一件事：它靠着几个条件才成立，那几个条件在别处还在不在。

前几篇的主角是那样东西、那份能力、那道痕迹。本篇的主角是**结论的行李**：一条结论出门的时候，它得随身带着多少东西才活得下来。

为什么这件事没有人早点说出来

一条这么朴素的规律——成功要样样都对、失败错一条就够——为什么在三个学科各自吵了几十年之后，仍然没有被当作一条关于“什么能学”的判断说出来？

有三个理由，而且三个都不是学者的疏忽。

第一，每个人都站在自己那一半上。做小实验的人一辈子在处理外部有效性，那是她的技术难题；讲制度的人一辈子在处理不可随机化，那是他的技术难题。两个难题在各自的学科语言里长得完全不一样。没有人有动机去问它们是不是同一件事的两侧。

第二，说出这条规律，对说出它的人没有好处。一个学者的位置建立在“我这套东西有普遍意义”之上。承认自己产出的知识里有一半在结构上搬不走，等于自己削掉自己一半的射程。**这条规律最不该由三家中的任何一家说出来，恰恰因为它对三家都不利。**

第三，也是最要紧的：需求方不想听。任何一个花钱买建议的机构，要的是“怎么做成”，不是“哪几条会死”。前者可以写进立项书、可以向上级交代、可以在失败时充当辩护；后者只能减少损失，而减少的损失不进任何账。

所以这不是一条被漏掉的规律，是一条没有人有动机去说的规律。

而这也正是它被写出来的唯一原因：写它的人不在那三个战场里的任何一个，因而不必为削掉自己的射程付代价。**这既是本文的位置优势，也是它最该被打折扣的地方**——一个不承担任何后果的位置上说出的话，本身就是最不需要成本的那一类。这一点末章还会再回来。

回到那三位

把三位往后推。

讲制度的那位大概会继续被两边引用：他关于“什么会毁掉繁荣”的部分会被越来越多的人当作常识，而他关于“怎样才能富起来”的部分会继续被批评为不可操作。这两半的命运差异，本文认为不是他论证质量的差异，是那两半东西的性质差异。

讲使命的那位会继续遇到同一个追问：具体怎么做。而这个追问按本文的框架是答不出的——不是她能力不够，是一份需要六项条件同时成立的清单，没有办法被写成一份可以照着执行的说明书。她真正能留下来的，可能不是那份方案，而是她对“政府只该修补市场失灵”这个默认前提的破坏——**那是一条析取知识：不这么想的后果是什么。**

做小实验的那位处在三者中最有机会的位置上，只要她那套方法调转一个方向。她已经证明了随机化可以给出可信的因果结论；而同一套方法用来确认致命项，产出的东西可搬运性会高得多。这不需要新方法，只需要换一个提问方式。

三位的共同点是：**他们各自最被接受的那部分，恰好都是析取型的；最被质疑的那部分，恰好都是合取型的。**而三位当中没有一位把这件事当作一条规律说出来过——他们各自在自己的战场上，而这条线横穿三个战场。

这篇文章自己是一份成功配方吗

最后必须说一句不太体面的话。

这篇文章讲的是：成功的配方搬不走，失败的知识搬得走。

那么这篇文章自己是哪一种？

如果它被读成“照这个想法做，你就能学对东西”——那它就把自己写成了一份成功配方，而按它自己的说法，那种东西是搬不走的。

它只能被当作另一种东西来用：一条关于“不要指望什么”的判断。不要指望照着最佳实践做能成；不要指望名校经验、名医经验、成功企业的六条能整体搬运；不要指望“我们没学到精髓”是执行问题。这些是析取的，可以搬走。

而它给不出的，正是它自己论证了给不出的那一样：一份能让你成功的清单。第十章那五条做法，没有一条能保证任何事情成功，它们全部只能减少某种失败。这不是本文谦虚，是本文自己的结论作用在自己身上的必然结果。

接着上一章末尾那句话说完：本文是在一个不承担后果的位置上写的。

这不是客套。按本文自己的框架，一条判断的分量与它的作者要它为它付出什么有关——三位主角里，每一位的主张都押着他们的职业生涯：讲制度的那位如果错了，几十年的历史计量工作要被重估；讲使命的那位如果错了，她给多国政府做的建议要被追问；做小实验的那位如果错了，一整套方法的地位要被重新排序。

本文错了，什么也不会发生。

所以这篇文章对读者的正确用法，不是把它当成一条可以引用的结论，而是当成一个可以被自己那一行的事实检验的猜想。第十五章那七条证伪，每一条都不需要作者参与——**任何一个身在具体行业里的人，都比作者更有条件把它推翻**。如果它三年之后还没有被任何人认真地试着推翻过，那么它就还只是一段说得通的话，而不是一条知识。

还有一层更实际的顾虑。这篇文章最可能的坏用法，是被拿来贬低所有正面的努力——“反正成功学不来”。第九章已经写明成功研究的三样不可替代的用处，但那一章挡不住真想那样用的人。任何补上去的免责声明都只是一句话。

我能做的只有把这一点写在这里，而不是假装没有。

如果一定要留下一句能用的：

再补一句更省事的：如果你手上只有一次提问的机会，别问他们做对了什么。**问他们，这一路上差点栽在哪儿。**

下次有人给你一份“他们是怎么做成的”，先别问能不能学，先数一数那份清单有几条，再看看那几条在你这儿还剩几条。如果剩不到一半，那不是你执行力不够——那是这份清单本来就不该被整体搬运。

文中提到的说法与人物，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查。三位主角在文中不具名，是因为本文要谈的是三种立场的结构关系，不是对个人的评价；但出处必须给全。

讲制度的那位是达龙·阿西莫格鲁，与詹姆斯·罗宾逊合著《国家为什么会失败》（2012）与《狭窄的走廊》（2019）；他于二〇二四年与罗宾逊、约翰逊共获诺贝尔经济学奖。对其单因论倾向的批评在学界持续多年，可参考迪尔德丽·麦克洛斯基的书评。

讲使命的那位是玛丽安娜·马祖卡托，著有《企业家型国家》（2013）与《使命经济》（2021）。她本人关于“登月教训不能被原样剪贴到棘手问题上”的表述见后一本书；关于阿波罗计划具备边界清晰的任务、可模块化、成败可无争议判定这三项特殊条件的批评，见《Issues in Science and Technology》二〇二一年的书评。

做小实验的那位是埃丝特·迪弗洛，与阿比吉特·班纳吉合著《贫穷的本质》，二〇一九年与迈克尔·克雷默共获诺贝尔经济学奖。她与格伦纳斯特、克雷默在二〇〇八年就列出过外部有效性的四项风险。对该方法最系统的批评见安格斯·迪顿与南希·卡特赖特《理解与误解随机对照试验》（《社会科学与医学》，2018）；帕姆·雅基耶拉那句“他们把 study 拼成 R-C-T”的调侃见相关讨论。可移植性的形式化研究见巴伦博伊姆与珀尔。

安娜·卡列尼娜原则的现代用法出自贾雷德·戴蒙德《枪炮、病菌与钢铁》（1997）关于动物驯化的那一章。

可证伪主义出自卡尔·波普尔《科学发现的逻辑》（1934／1959）。

幸存者偏差的经典来源是二战期间亚伯拉罕·瓦尔德为美军所做的飞机装甲分析。

未遂事件上报的成熟形态见美国航空安全报告系统（ASRS），一九七六年设立，其核心设计正是不追究个人责任。

本文与这些人的关系不是继承，也不是反驳，而是划界——他们各自说对了一件事，而本文关心的那件事，恰好落在他们的边界之外。如果读完之后你觉得本文说的其实就是其中某一个，那么第八章没有写成功，责任在我。

附：与本栏另外几篇的关系

本栏已有几篇都在讲「有东西传不下去」，容易被读成同一件事，所以把分工说清。之一《一拿出来，就不是它了》问**一样东西离开发生现场之后还在不在**（对象是那样东西）；之十二《交出去的不止那件事》问**把事交出去之后验收它的能力还在不在**（对象是能力）；之十六《没走的那条路，不留痕》问**一件成品身上留不留得下判断**（对象是痕迹）。本篇问的是另一件事：**一条已经被说清楚、也确实成立的结论，能不能在别的地方也成立**——只问它靠着几个条件才成立、那几个条件在别处还在不在。前几篇的主角是那样东西、那份能力、那道痕迹；本篇的主角是**结论的行李**。

这一篇由哪三篇撞成

三位对同一个问题给出互不相容的答案，而每一位的答案都在同一处付出代价——第一位要解释所有国家所有世纪，代价是永远无法被真正试验；第二位要一份能照着做的方案，代价是那份方案所依赖的条件（有界的任务、可拆分的子问题、无争议的成败判定、罕见的政治共识）今天一样也不具备；第三位把范围缩到一个被随机化的人群以换取硬度，代价是在这里成立不等于在那里成立。三家各自都清楚自己的软肋，也各自处理了几十年——但因为分处三个战场，没有人把这三处代价合起来看成同一件事。

制度经济学·长时段与自然实验

达龙·阿西莫格鲁：制度决定繁荣，国家能力与社会力量必须同步生长

《国家为什么会失败》与《狭窄的走廊》；2024年诺贝尔经济学奖。野心是解释所有国家所有世纪，代价是永远无法随机化。

创新政策·使命导向

玛丽安娜·马祖卡托：市场不是被修复的，是被塑造的

《企业家型国家》与《使命经济》；她本人明确写过登月经验不能被原样剪贴到棘手问题上，而批评正落在那份清单的其余各项。

发展经济学·随机对照试验

埃丝特·迪弗洛：别问大问题，一件一件做小实验

《贫穷的本质》；2019 年诺贝尔经济学奖。可信度最高，代价最直接——外部有效性之争至今未平，链接为迪顿与卡特赖特的系统批评。