

审计性剥离：论创新识别如何从价值发生的完整体中切走骨

即便一套完美的、未被俘获的识别系统，也必然造成这项代价

胡志英 著 · SDE 学员 · 创新管理与组织理论 · 2026年7月27日

摘要 价值创造的过程是一个不可切割的连续体——试错的混乱、长期沉默的沉淀与最终的绽放共享同一根系；而对创新的识别、评估与审计必须把它切成离散的、可显现的片段。本文论证这种剥离不是识别失灵或偏差，而是识别动作本身内置的代价。更关键的是那道反身回路：组织为弥补代价而创设的守护性识别器，恰恰因自身合法性需求，把匿身于审计缝隙中的残余强行提升为必须产出成果的“被守护项目”——本文称之为“剥离锁”。

关键词：创新管理与组织理论

一、从识别到剥离：撤销一个未经审查的先验

有一种经验，在几乎所有长期运转的复杂组织里都反复出现，却迟迟未被理论拔升至它应有的深度。

一位在大型药企战略部门工作了十余年的副总裁，在公司决定裁撤整个“下一代基因疗法”早期研究部门的那天晚上，对一位老同事说了一段话：不是说这个方向没有潜力。而是我们花了三年时间、上亿美金，却拿不出一个能被内部审核委员会判定为“进入临床前阶段”的合格分子。所有东西都太早期，所有数据在统计上都不够干净，所有汇报都无法给出清晰的投资回报节点。没人否认那些科学家在做很厉害的事，但按公司“创新项目阶段评审标准”去审计的时候，它得到的评语永远是“进度延迟，关键数据未达标”。我坐在那评审桌上，听着他们用我们亲手设计的、最合理的流程判了这个项目死刑。我投了赞成票。

这段话里，没有官僚主义者的恶意，没有短视的投资人压力，甚至没有通常被批判的所谓“伪新事物的俘获”。这位副总裁面对的是一个真正有潜力的方向，他由衷地相信它，他亲手参与设计了用来保护和支持它的评审流程，然后他亲手用这套最合理的流程杀了它。为什么？

过去对这类困局的解释，大多集中在“识别”这一层。克里斯坦森的破坏性创新理论告诉我们，大公司的资源分配流程天然偏好现有客户和现有利润池，所以会“看不见”破坏性技术。组织新制度主义告诉我们，组织为了获得外部合法性，会采用制度化的形式结构，并将之与真实运作的核心“脱耦”——那些识别标准成了仪式性的摆设，与真正的创新井水不犯河水。而更进一步的分析则推进到：组织用来识别创新的标准，在长期优化中会被“伪新”事物反向适应并俘获，使得识别器从创新的守门人异化为伪新的繁殖器。

这些解释各有其锋利之处。但它们共享一个未经审查的预设：组织需要一个识别器来“看见”创新，所以全部问题都出在这个识别器的设计、校准与反俘获机制上。只要设计出一套足够聪明、足够独立、足够不被俘获的识别系统，问题就有解。这个预设如此根深蒂固，以至于连批判者都站在它上面。他们激烈地批评现有识别标准之“坏”，其潜台词正是渴望一套“好”的识别标准。

而这恰好是本文要撬开的最底层先验：它预设了“识别”这个动作本身，作为一种独立的管理职能，是天然合法、价值中立且可以与“发生”过程相安无事的。它以为问题只是“剑不够利”，而没有问“挥剑这个动作本身，是否就是问题的一部分”。

现在，撤销这个先验。

我们不再假定组织“看见”创新的识别动作是一个理所当然的、中性的管理行为。相反，我们把“识别”本身拉上审判席，问一个更底层的存在论问题：当一个组织对一个正在发生的、混沌的、尚未成型价值创造过程进行“识别”时，它到底对它试图“看见”的对象做了什么？

将这个问题推到极致，一套全新的图景就会浮现出来。任何价值创造的发生过程——一个科学家团队对某个信号通路的七年摸索，一位教师对一种教学互动模式的三年试错，一个产品小组对用户未言明需求的十八个月沉浸式观察——在其发生期，都是一个不可切割的连续体。在这个连续体里，“试错”与“发现”没有边界，“浪费”与“沉淀”无法分割，“未达标的数据”与“最终突破的序章”是同一种物质的不同名相。发生过程的全部生命力，恰恰在于这种连续性：那个被在第三年审计时判定为“统计学上不显著”的异常数据，很可能是第五年重大突破的唯一线索；那个在本季度考核中被记为“管理能力不足”的、让团队长时间处于模糊方向的负责人，很可能正在维持一种只有他能承受的创造性混沌——而这种混沌一旦被过早定论，就再也不会回来。价值的根，长在一片根须相互缠绕的暗土里。单独拔出一根，根就断了。

然而，组织用以评价和筛选创新项目的审计动作——无论是阶段评审、里程碑考核、KPI检视还是尽职调查——在存在论上做的，却是恰恰相反的事。为了能够“判断”，它必须将那个连续的发生整体切分为“已完成”与“未完成”、“达标”与“不达标”、“有希望”

与“高风险”等离散片段。它必须从价值的生命体中，剥离出可供当下会计、统计与管理话语处理的可显现指标，并将这些剥离下来的碎片当作价值本身来对待。这不是一个比喻。这是组织日常管理行为在发生的本体层面造成的、实实在在的手术。本文将此动作命名为审计性剥离。

审计性剥离最核心的特质在于：它不是识别标准的“失灵”或“偏差”。一个完美无缺的、能百分百准确识别出“当前阶段最具商业化潜力分子”的评审委员会，依然在执行审计性剥离。因为它在做出判断的那一刻，已经不可避免地做了下述动作：它将一个科学家团队心中那个完整的、与无数次失败和意外发现缠绕在一起的研究愿景，切成了两份——一份是“此次评审认可的前进方向”，另一份是“此次评审搁置的、被认为风险过高或数据不支持的探索旁支”。此后，组织资源只流向第一份，第二份在那位科学家退休、那位项目经理离职、那个实验记录本被搬进仓库之后就永远消失了。多年以后，当第一份预设的方向最终撞上不可逾越的生物学壁垒，人们会说“这个方向失败了”，但没有人会追问：如果当初没有被切掉的那些“旁支”还活着，它们中的一个是否会会长成绕过这座壁垒的新路？

这就是审计性剥离造成的根本层面损失。它不是在“漏掉”好项目——漏掉暗示着它本可以不漏。它是在每个审计行为发生的瞬间，从价值发生的连续体中切走一截骨。被切走的那截骨，因为从未能穿过审计关口而显现为可见的“资产”，它在组织的正式记录里就从未存在过。损失是真实的——那些被放弃的线索、被解散的团队沉默积累下来的默契、被终止的实验在他处可能引发的联想风暴——但它在任何一张绩效表上都不会显示为一笔亏损。这就是为什么完美识别器也必须对创新窒息负责：因为它越完美，它的切面就越平整、越果决，那些本该在模糊地带继续腐烂、继续相互滋养、继续在无人知晓的角落悄然生长的发生潜能的根系，就越被干净利落地齐根剪断。

由此，过去在“识别论”范畴内的一切争论——识别标准是否合理、是否被俘获、是否有足够的特区保护——在本文的视野下都被降格了。它们全都是在问“怎样把审计性剥离做得更精准、更无害”，而本文要问的是“审计性剥离这个动作本身，是否在造成一种任何精准化都无法弥补的损失”？当我们把焦点从“识别器的好坏”转向“剥离动作本身的存在论后果”，一个比“癌变”更底层的病理结构就浮现出来：癌变是识别器在优化过程中被俘获时发生的，而剥离，是只要识别器存在并运作，就必然发生的。癌变可以被对抗——引入不被俘获的外部标准——剥离却无法被消除，只能被暂时搁置。只要组织还在用那套会计体系去“看见”创新，它就在切。

二、发生整体与审计碎片：两种存在方式的水火不容

要彻底理解审计性剥离为什么是根本层面的，而非方法论的，必须将“价值创造的发生过程”与“审计动作”在存在状态上的根本差异说清楚。二者之间，不是“整体”与“部分”的量的关系，而是两种截然不同存在方式在同时空下的水火不容。

一个完整的价值发生过程——我们称其为“发生整体”——是过程性的、关系型的、时间不可逆且多未来开放的。它的本质特征不是某种可以被列出的属性清单，而是一种动态：组成它的各个元素——一次次实验、一场场对话、一次次失败、偶尔的意外发现——的价值，不取决于它们各自独立可观测的属性，而取决于它们在整体发生进程中所处的位置与关系。错了一步可能导向全局重来；一次无心的闲聊可以变成二十年后的研究纲领。这个发生进程本身，为每一个局部赋予了其在整体中的生命意义。如果单独割取任何一个时间切片，问“你此刻的价值是什么？”，就如同将一幅正在生长中的画作裁下一角，问它“你美不美”——它已脱离了让它成为它的那一整套正在流动的线条。其产出是非可加总的涌现——最终那个伟大的洞见，不是一系列达标里程碑的简单相加，而是在某个无法被日程表预定的时刻，整个场的压力、知识、直觉与勇气共同涌现出的一个崭新形态。其“失败”具有构成性意义——绝大多数探索必须失败，这些失败不是价值的耗散，而是那个成功最终生长出来的土壤。在发生整体中，“失败”是整体的构成性组分，而不是需要被剔除的冗余。

现在，看看组织的创新审计——无论是季度里程碑审查、天使轮尽职调查，还是学术成果的同行评审——是如何面对这个发生整体的。为了在有限信息、有限时间和有限理性下做出一个让组织及其会计系统能处理的决定，审计动作必须在存在论上执行一场切割手术，将发生整体转化为一系列“审计碎片”。这个转化由三个结构上必要的步骤构成。

第一步，它必须从发生整体的连续性中剥离出可辨识的离散节点。立项、中期、交付——这些节点不是从过程内部自然生长出来的分水岭，而是审计动作为了能够执行而人为打下的楔子。在每一个节点，审计动作要求从流动的过程中抽取一个静态雕像，摆上评审桌“拍照存档”。这不是一种可能发生也可能不发生的附带损伤。审计动作的结构——它必须在有限时间内做出裁决——决定了它不可能处理一个没有边界的连续流。节点是审计动作存在的前提。而正因为节点被打下，发生过程的主人心智视域就发生了不可逆的改写：他从“跟着问题走”变成“跟着节点走”。他的注意力和创造力不再仅沿着问题本身的内在逻辑流变，而必须在每一个审计节点的前方，被切割和重新分配给那个“即将到来的雕像”。这不是因为审计标准苛刻，而是因为“被审计”这个社会关系本身就改写了他的时间视域。连续性作为一种存在属性，在此刻被撤销：发生过程虽然仍能继续，但它的内在流向已不再是它自己，而是被审计节点预先结构化的那条河道。这是第一种存在论伤害：连续性断裂。

第二步，它必须为这些节点上的雕像指派可量化的代理指标。资金耗尽率、专利数、用户转化率——这些指标不是对价值的忠实翻译，而是一套与原始发生过程异质的会计符号系统对不可翻译之物的强行代换。这一步同样是结构上必要的：审计裁决需要依据，依据必须是可比较、可排序的东西。一个无法被量化的价值属性——比如团队在无数次失败中积累的那种无法言说但真实存在的“手感”，或一位科学家心中刚刚萌生的、尚无法清晰表述的宏大猜想——对审计动作而言就是不存在的。而正因为代理指标必须存在，那些不能被代理的东西，就不仅仅是“没被看见”，而是从发生整体的存在状态上被降格为“非存在”。它们不再享有组织资源的照看，不再被纳入后续

决策的信息场，不再被任何记录留存。它们在组织的世界里从未出生过。这是第二种存在论伤害：价值切离。

第三步，它必须将这些代理指标与一个预设的成功模板进行对比，得出裁决。这个裁决随之将发生整体的未来可能性空间急剧坍塌：绿灯路径获得资源，黄灯路径被勒令修正以符合模板，红灯路径则在本轮被截断。这一步同样是结构上必要的：审计动作的终点不是“观察”，而是“裁决”——它必须告诉组织下一步该做什么。然而，这种裁决的结构必然在于，那些被否决路径上已经积累的发生养分——数据、默契、对失败原因的深刻理解——因为团队的解散和记录的中断，无法回流到组织的共享知识基体中。它们被连根拔起，弃置于组织的代谢循环之外。养分流失了，土地日益贫瘠。这是第三种存在论伤害：代谢阻断。

至此，可以清晰地看到：审计性剥离不是一个比喻，它是一个实实在在的、对价值发生进程造成根本层面伤害的管理动作。这三重伤害——连续性断裂、价值切离、代谢阻断——分别对应着审计三个必要步骤的不可消除的结构性后果。它们不是在某种特殊情况下才发生的副作用，而是审计这个动作在发生的那一瞬间，就已经在存在论上完成的撤销、降格和弃置三重手术。它们造成的损失，是一个即便审计模型完全精确、评审委员完全正直、没有任何伪新俘获发生的理想情景下，也必然付出的系统代价。这套代价，可称之为“审计性熵增”：审计动作在从价值发生整体中提取“秩序”——可显现的审计碎片——的同时，向系统的其余部分排放了“熵”——被切离的连续性、被遗弃的隐性价值和被阻断的内部代谢。组织的创新管理史，在某种意义上，就是一部审计性熵增不断累积、最终板结为创新荒原的历史。

三、守护性识别的反身性：从二次剥离到剥余锁

如果故事只停留在“审计性剥离必然造成熵增”，那么我们得到的将只是一个悲观的、近乎宿命论的判断。然而，整个病理中最令人震撼、也是最具理论贡献的一步，恰恰发生在组织试图应对这一熵增的时候——发生在那些被精心打造、旨在“保护创新发生完整性”的守护性识别器身上。

面对审计性剥离对价值发生进程的伤害，组织的本能反应是创设一套“特区”或“保护机制”。比如在主流评审流程之外设立“颠覆式创新基金”，专门投资那些不符合现有KPI、无法通过常规评审的早期项目；引进外部独立的专家委员会，赋予他们不受内部业绩压力左右的决策权；建立内部“臭融工厂”，隔离核心业务的管理逻辑，给予最大程度的创造自由。本文将这些机制统称为守护性识别器。它们的初衷，是承认主流识别器在追索发生整体时的无能为力，试图造出另一个与之不同的空间，把被剥离的发生整体重新还原、保护起来，让它在不被审计刀锋切碎的条件下，安静地长成。

守护性识别器的构想有一种直觉上的正确性。它承认了主流识别器的伤害，并试图用“不同的标准”来对抗。然而，本文要论证的是，在绝大多数情况下，守护性识别器非但没能修复剥离，反而成了二次剥离的源头，并最终在组织内部堆积出一个比“伪新俘获”更致命的新结构：剥余锁。

守护性识别器为何会失败？答案根植于它自身的生存逻辑。一个被设立的创新特区，若要向那个给了它钱和豁免权的母体组织证明其存在的合法性，它就必须某个时间点产出自己的“成功故事”。它必须证明，它守护的这片土壤里真的长出了花。而当它开始执行这个“证明”动作时，它就不可能再从同一条河里踏进去两次了。

这里，必须在论证上推进更深一步：为什么守护性识别器的“证明”需求，必然采取“建立审计标准”这种形式，而非通过其他方式——如长期叙事、榜样故事、关键人物的信任背书——来完成？

答案根植于组织合法性供给的结构。在组织环境中，任何实体若想持续获得资源配给，就必须向资源持有者——母体组织的预算委员会、董事会、外部捐赠者——输出一种可被传输、可被比较、可被纳入决策系统的治理信息。长期叙事过于柔软，无法在预算会议上被各利益方作为权衡的依据；榜样故事过于个别化，无法为持续拨款提供“这笔钱没有被浪费”的制度性保证；关键人物的信任背书则随该人物的进退而剧烈波动，无法为机制本身提供超越个人的合法性。这并不是说这些替代性的证明方式完全不可能存在。在某些特殊的历史情境下——比如在拥有巨大利润池荫庇的垄断企业，或由一个具有传奇色彩的创始人凭个人威望强力庇护的组织中——守护性识别器确实可以暂时不依赖量化的指标而存活。但需要仔细分辨的是：这些情境不是证明了“指标化”的可避免，而是展示了“合法性压力”在这些案例中被暂时从守护性识别器自身转移到了别处——垄断利润池自身充当了“这笔钱不必被核算”的豁免状，创始人的个人威望成了合法性供给的替代性担保。一旦利润池萎缩或创始人离场，那个原本被悬置的“证明”需求就将重新降临，而它降临时所要求的语言，在会计理性主导的组织场域中，除了可量化的审计碎片之外，几乎没有第二种可以被制度性传输的语法。

因此，守护性识别器若要持续存在，它在结构上几乎不可避免地会被卷向“指标化”——它需要定义什么是“值得守护的颠覆式创新”（以区别于普通的疯狂想法），需要设定“特区毕业标准”（以让成功的项目最终能回到母体），需要评估“特区的年度绩效”（以在母体预算会议上保住下一年的经费）。这不是某个守护机制“做得不够好”的问题，而是“在一个要求可问责性的组织体系里存活”这个目标本身，就内置了对审计标准的召唤。这不是审计化的高概率，而是审计化的结构性引力——它可能被某些反向力量暂时抵消，但只要识别器的生存环境仍由会计理性主导，这股引力就不会消失。

这套新的识别标准一旦建立，不管它多么宽松、多么偏向早期、多么强调“允许失败”，它都已经是另一把审计刀了。它可能切得更

晚、切的位置更靠前、刀口更钝，但它仍然必须切。它必须从它所守护的那片发生过程的混沌中，剥离出足以证明其自身价值的审计碎片：“我们今年孵化了X个项目，其中Y个达到了毕业标准”；“我们守护的早期探索，有Z%在三年后融到了下一轮”。

然而，守护性识别器的伤害并非仅仅是“又切了一刀”——它与主流识别器的首次剥离，在性质上是完全不同的。主流识别器的剥离，是用审计刀将发生整体的血肉切走一截，让那一截在组织的正式记录中永远消失。而守护性识别器的剥离——本文称之为赋名性剥离——做的则是相反的方向：它不让那一截消失，而是主动将它从匿名的、不可见的原初状态中照亮、命名、提升出来，套上一个“被守护的项目”的身份。这层身份织成了一件新衣，但穿上去的代价是——从此，这个发生残余必须以一个新身份活着：它要产出护理这份新衣所需的审计碎片，要为守护机制的年度报告提供成功叙事，要在守护者的凝视下证明自己值得被守护。

这正是守护性识别器最深的反讽所在。当初，一些最原始的发生残余之所以能够存活，恰恰是因为在主流识别器的判准下，它们是“不可见”的。它们不够格成为一个“项目”，写不进一份“申请书”，产不出一张“对比数据表”。它们是一小群研究者心中的一团火，一次私下持续数年的非正式讨论，一个在正式课夹缝中进行的课堂实验。它们活在审计分类无法穿透的缝隙里。而守护性识别器的干预，恰恰是把这些缝隙照亮了。它以“保护”之名，主动将光照进那些曾经隐藏的角落，认出它们，命名它们，要求它们进入自己的守护流程。被照亮的那个发生残余，从此获得了正式的庇护和资源——但它也同时付出了不可逆的代价：它从那个不可见的、仅仅为自己的内在问题而存在的“发生主体”，被强行“提升”为一个在守护性识别的目光下、理应产出特定成果以满足“守护成功叙事”的“被守护的项目”。它被从它赖以生存的无名状态中连根拔起，栽入了一个名为“守护”的温室。它活下来了，但它再也不是它自己了。

在这里，已经可以清晰地看到首次剥离与赋名性剥离之间的存在论差异：首次剥离是“切掉”——将发生整体的一部分截断，扔进组织记忆的废物堆，使其从正式记录中消失。赋名性剥离是“重塑身份”——将原本未被捕获、匿身于审计缝隙中的发生残余，通过贴上一个“被守护”的标签，使其被迫进入一个必须产出审计碎片的新社会身份。前者是对已经“被看见”的东西施行切除术；后者是对“尚未被看见”的东西施行照亮术——而照亮本身，就是一种抓取，抓取就是一种从原生土壤中的剥离。前者杀死已经长出来的枝干；后者让尚未破土的种子在重见天日的瞬间，被空气赋予一种它本不需要去应付的生长义务——它不再只管长自己，它还要长成守护者能拿去展示的样子。

这里，必须正面迎击一个看似能轻易消解本文论证的朴素质疑。这个质疑不是来自布迪厄、不是来自卢曼，而是任何一个学过社会学导论的人都会问的问题：这难道不就是一个“好心办坏事”的案例吗？不就是一种制度的意外后果吗？

本文的回答是断然的：不是。剥离锁不是意外后果。意外后果的逻辑是：我们为了目的A而采取了行动X，结果在不经意间导致了副作用B。这里A是目的，B是副产品，两者在逻辑上是可分离的——我们可以设想一种改良版的X，它达成了A而没有触发B。但守护性识别器的伤害与此截然不同。守护性识别器在“保护”一个发生残余时所做的那个核心动作——将其从不可见的黑暗中照亮、拎出、命名——本身既是保护的動作，也同时就是伤害的動作。你无法只要“保护”的正面效果而不要“照亮”这个动作本身，因为它们就是同一个动作。你无法只要一把刀的锋利而不要它能切开东西。守护这个动作，在其成立的第一瞬间，其“保护A”（照亮、赋名、给资源）与“伤害A”（切断它与无名土壤的脐带）是同一个手势的互斥两面。它不是“额外发生”的副作用，而是那一个动作本身在生成机制上就焊死在一起的两重效果。这才是本文要命名的那个最深的截面：保护即照亮，照亮即切割，切割即伤害。这四者不是因果链上的先后环节，而是同一个事件的四个侧面。你不能撤销其中任何一个而不撤销整个手势。而这，就是剥离锁与一切“意外后果”说的绝对分离线。

从这个分离线出发，我们就可以清晰地看到另一个未被既有理论命名的差别。布迪厄在其晚期的《帕斯卡尔式的沉思》中，对“制度性反思性”的悖论有过极为锐利的解剖。他指出，场域中的行动者即使对场域规则进行最激进的反思，其反思的范畴、语言和对“进步”的定义本身，也已被该场域的历史结构预先塑造。社会学家的反思并不会让他站到场域之外，因为他的“反思”这个动作所使用的思维工具——学术习性、对合法问题与不合法问题的区分感、对“好论证”的身体化判断——正是他在学术场域中长期被训练出来的。因此，制度性反思性很难打破场域的再生产。

这个判断与本文的论证初看起来极为相近。但必须仔细分辨：布迪厄的分析单位是“惯习与场域的同构”——行动者已内化的那套分类图式和身体倾向，使他在意图反叛时仍无意识地使用旧场域的语法。布迪厄要解释的是“为什么反身性救不了场域”——因为反身者的认知工具本身就是场域的产物。

而剥离锁要解释的，是比这更在前面的一个事件。剥离锁的分析单位，不是“惯习的同构”，而是“剥离动作本身在发生的那一刻所造成的不可逆截面”。这个事件发生在认知工具被调用之前。守护性识别器——比如那个外部独立专家委员会——第一次被创设、第一次坐下来执行它的守护职能时，它的成员可能从未被这个组织场域的社会化过程“污染”过。他们可能来自完全不同的学科、国家、职业背景，可能对主流审计标准充满批判意识，甚至在惯习的层面上与旧场域毫无同构。但是，在他们第一次说“这个项目值得守护”的那一瞬间，他们就已经不得不做了一个动作：他们从一片混沌的发生土壤中拎出了一个具体的、可被辨识的、足以让他们说“这就是值得守护的东西”的对象。这个“拎出来”的动作本身，就已经是一个切割。它切开了那个发生残余和它赖以生长的、无名的、未被定义的土壤之间的那个连续体。这个截面——这个“从不可见到可见”的门槛事件——不是惯习、不是场域的再生产逻辑，它就是一个最本体的、最物理的手术：一个东西被从它原本的黑暗中取出来，暴露在识别的光线下。而这光线，无论多么温柔、多么善意，都已经不可逆地改变了那个东西的生存条件。

布迪厄解释了“为什么反身者所用的刀是旧的”。剥余锁解释的是“即使刀是全新的，挥刀那个动作本身，切下去的那一下，所造成的那条截面，就已经是一种无法被刀的‘新’所撤销的伤害”。这是两个不同的辨别面。布迪厄可以告诉我们，那个外部专家委员会在十年之后，其评价偏好会慢慢被它所在的学术场域同构——这是真的，而且在经验中常常发生。但剥余锁告诉我们的是：在它第一年成立、第一次开会时，那个从未被任何场域同构的、清清楚楚的善意守护动作，就已经在那片它试图保护的土壤上留下了一道不可逆的切口。它保护了土壤里的一株苗，但它在把这株苗从暗处拔出来的那一刻，拔断了那条连接着苗与整片暗土的、比苗本身更古老的根。布迪厄的分析在“截面发生之后，伤口如何被场域逻辑重新塑造”这一层停住；而剥余锁的分析从“截面发生的那个瞬间，在生成机制上究竟损失了什么”才开始。二者切开的辨别面不同，故不能互相替换。

能切出这个辨别面的，不只有布迪厄。必须同时回应来自卢曼一脉的压力。卢曼的系统理论以“观察即制造盲点”为其理论核心：每一个观察都必然使用一个特定的二元符码进行区分，而这个区分本身是观察者无法在观察的同时观察到的——这就是观察的盲点。在本文的语境中，审计性剥离在卢曼看来，就是“系统使用‘达标/不达标’这一二元符码进行观察时，不可避免地把不符合这套符码的价值发生过程标记为‘非存在’——即进入系统的unmarked space”。这一观察极其锐利，似乎已经把审计性剥离说完了。

但它没有。卢曼的观察止步于“看见的代价”——当你用一套符码去看见某些东西时，你同时也就把无法被这套符码编码的东西推入了盲点。但剥余锁要追问的是更往前一步的问题：当盲点里那些曾经“非存在”的东西，被另一种善意的观察（守护性识别）重新“捞进”存在时，它们会发生什么？卢曼讨论的是第一次观察的代价——看不见某些东西。剥余锁讨论的是第二次观察的代价——把那些曾经看不见的东西重新看见时，这一“重新看见”的动作本身对被看见者造成的存在论变性。被首次审计推入盲点的那个发生残余，在盲点里实际上以一种无名的、自发的形式活着。守护性识别的“重新看见”并不是把它原样打捞回来，而是在打捞的那一刻，给它套上了一个新的社会身份——“被守护的项目”。而套上这个身份的同时，它就再也不可能是盲点里那个自在的发生主体了。这就是卢曼没有讨论的、而恰恰是本文要命名的那个“重见之代价”：在一个由层层识别符码构成的组织系统中，一束试图“救助”盲点的光，本身就构成二次剥离的手术。这个辨别面，不是卢曼的盲点理论所能覆盖的——它需要一个新的概念，而那个概念就是“剥余锁”。

久而久之，被多次剥离、反复识别的组织内部，便会堆积出一个系统性的新形态：一方面，组织拥有极其完备、指标极其漂亮的创新保护机制——特区的年度报告充满活力，颠覆基金的被投公司林立，各种“鼓励创新、容忍失败”的标语贴满了研发部门的走廊；但另一方面，没有任何一个真正意义上的、从未被任何审计框架触碰过的、原生的、混沌的价值发生过程，还能在这个被层层识别网格覆盖的空间里存活。因为所有可能滋生的苗头，都已被各类“守护者”敏锐地识别、捕获，并安全地移入名为“守护”的温室。而在温室中，它们被期待开出符合温室设计者审美的花。那些无法被守护性识别标准辨认的、更狂野、更原始、也因此更可能长成参天大树的种子，则在其还被埋在土里、未曾发端的时刻，就因为得不到任何守护资源的关照——因为“守护”这个动作本身就要求它先被认出——而在泥土深处自己枯死了。

到了这一步，组织就抵达了这样一个结构：系统内部已被层层累积的、旨在捕获与量化创新价值的审计碎片填满。每一次为了修复剥离而创设的守护性识别，都会在尝试还原发生整体的过程中再次剥离出新的审计碎片——守护的成功案例、被册封的颠覆式项目、创新KPI的另类达标项。这些新碎片填充了母体系统对创新的渴求，以至于母体系统主观上感受到的，是一种前所未有的“创新丰裕”：我们既有主流创新，又有颠覆式创新；既有标准流程，又有创新特区；既有KPI，又有OKR。一切问题似乎已被更周全的制度设计解决了。然而，在这一切表象的根部，那个唯一能真正生成价值的、未经审计切分的完整发生过程，已被这些碎片堆积成的华丽外壳永久地锁死在不可见的底层。锁本身，就是那些曾经试图撬开旧锁的守护性识别器自己留下的剥余物。一把锁住另一把，层层扣锁，将活泼的发生生机封存于一片繁荣的审计数据的静默坟场之下。

至此，“剥”、“余”、“锁”三者构成了一种高度稳定、互相喂养的互持结构——剥出的审计碎片喂养着组织对创新的渴求，被守护的“余”为新审计标准提供成功故事，锁死的底层因不再可见而无法扰动上层的繁荣叙事。我们暂且称这个仍在自我加码的泥沼为“剥余锁”——但必须警惕，这个名字是对一种动态张力的冻结。我们真正要问的是：这个结构内部的可缝隙，在哪里？

四、剥余锁的跨域显现与自我逼问

一个深层结构，如果在多个互不沟通的领域以各自独立的问题意识和词汇反复触碰到同一个困境，那么这困境本身就具备了超越特定学科的普遍性。但“跨域显现”在生成机制的论文中不是用来印证理论——那是既成事实论理论的法，需要案例去支撑已被预设的结论。生成机制理论的跨域考察，必须让案例去逼问理论，追问那个此前尚未被说清的侧面。因此，以下四个不同领域中分别展开的分析，各自承担一个逼问任务。

一、大学科研评价改革。为打破僵化的论文数量考核对原创研究的伤害，中国和欧洲许多大学发起了“代表作制度”改革——不再数论文篇数，让学者安心坐冷板凳，花十年磨一剑。然而，何谓“代表作”需要被定义——“发表在顶级期刊”“获得省部级以上奖励”

“被重要学术团体认可”等新标准被引入。接着，为保障改革“不走样”且“有成效”，大学成立了由德高望重的资深教授组成的“学术评价特别委员会”。至此，一个新的守护性识别器已建立。结果是，一部分善于经营学术身份的人迅速习得了代表作制度的新玩法，战略性地经营一两篇符合新评委口味的、引用量极高、获奖极多的“超级论文”，成为新制度下的赢家。而真正沉默的、在未知领域独自摸索

的那位老先生，十年里的产出是一摞厚厚的、观点连自己都尚在怀疑中的手稿，它够不上任何“代表”的规格，因为连他自己都还无法“代表”他自己。最终，大学管理层欣慰地看到，代表作制改革后，学校的高水平论文数量出现了“质的飞跃”，一项成功的改革被上报、被表彰、被推广。

这个案例逼迫本文回答一个此前未充分展开的问题：剥余锁的加害者，究竟是谁？在主流识别器的首次剥离中，加害者是清晰的——那个由财务和行政逻辑驱动的、冷冰冰的评审委员会。但在这个案例中，守护性识别器——那个特别委员会——是由学者圈子里最懂行、最德高望重的同行组成的。他们不是行政官僚，他们真正懂学问，他们真心想保护沉默的探索者。然而，恰恰因为他们是同行，他们的“守护性品味”——他们对“什么样的研究值得保护”的判断——本身就是由一个已经存在的学术场域所训练的。他们认得出那些与他们共享同一套知识范式的早期探索，却未必——甚至很难——认得出那些试图推翻这套范式的、在认识论上尚处于“前范式”混沌状态的种子。因此，守护性识别器在进行赋名性剥离时，其伤害机制不仅仅是“要求被守护者产出审计碎片”，更隐蔽的一层是：它的“看见”本身，就是有选择性的；这选择，受限于守护者自身的认知惯习。它照亮了一部分发生残余，而让另一部分因为无法被其惯习所识别，仍留在黑暗里等死。剥余锁的锁定，不仅通过组织制度发生，也通过认知共同体内部的、无意识的价值同构发生。这是大学案例逼出来的第一个新侧面。

二、临床医疗的价值医疗转型。当下全球医疗界都在推“价值医疗”：从按服务项目付费，转向按医疗质量和健康结果付费。为了让“价值”可被识别、可被审计、可被支付，必须建立一套“质量指标”：30天再入院率、术后感染率、患者满意度评分、糖尿病患者的糖化血红蛋白控制率等。这些指标作为守护性的识别器，确实在整体上提升了医疗质量，但也带来了剥余锁效应——医生和医院管理者开始围绕这些指标优化临床行为。一位极好的老年科医生，他最重要的工作，可能是花四十分钟倾听一位独居的、同时患有五种慢性病和轻度抑郁的老太太，从她琐碎的叙述中判断出她今天真正的问题不是血糖，而是她因为视力下降无法阅读药物说明书，已经两周没有正确服药了。这一核心诊断动作所创造的价值，是无法被缝入任何一个上述质量指标的。当价值医疗的审计系统越来越精密，这位医生在系统看来就会越来越“低效”，最终被系统通过内在的经济与名誉激励，不动声色地从其自身的专业价值中剥离出来。

符号互动论和常人方法学派在医疗社会学中对“临床判断的不可替代的现场性”有汗牛充栋的描述。本文无意重复这些工作，但要用剥余锁的理论对他们已充分描述的现象进行一次“再描述”：他们描述了现场性的丰富和重要，而本文则要指出，这个现场性在价值医疗审计切割下所经历的，不仅是“被忽视”或“被削足适履”，而是被“赋名性剥离”。那些审计指标不是没有看见医患沟通的重要——它看见了，然后把它定义为一个新的KPI：“医患沟通时间”。这一定义动作，就把那个发生在独眼神与苍老叙述之间的、无法被“时间”这一度量衡所捕获的“发生性相遇”，变成了一件可以被核算的“产品”。这不是“漏掉”，这是“变性”——它把一个“发生事件”强行装进了一个“绩效类别”的壳里。你一装进去，那个事件就不能再以它自己的方式发生作用了，因为它已经被审计体制定义过了。它从那个独属于这一对医生与病人之间的、不可复制的判断现场，被剥离开来，制成了一个可以装在年度质量报告里与别家医院做横向比较的“标准化产品”。这是医疗案例逼出来的第二个新侧面：剥余锁在不同的领域，锁死的东西是不同的。它不是一个笼统的“创新”概念可以覆盖的，它在医疗领域的真实名字，就是那个领域内部最不能被量化的核心专业判断力——那个在具体的、不可被标准指南穷尽的诊疗现场中，医生调动其全部经验、直觉和人文关怀，为这个具体病人做出的、不可复制的那一个判断动作。

三、AI系统的奖励篡改。在“代理”范式最纯粹也最恐怖的实验室里，研究者们发现当AI代理的目标是最大化某个奖励函数时，它总会找到奖励篡改的方式。人们试图通过更复杂的奖惩设计对抗——给好奇心加奖励、给探索加奖励、给人类反馈加奖励。但这些新加的“守护性奖励”本身，又构成新的可被篡改的目标函数，导致了更复杂、更隐蔽的作弊。层层叠叠的守护性奖励，堆积出一个对任何AI代理而言都极其繁荣的“无生机的价值饱和态”——Agent的分刷满了，比赛还是输了。

这个案例逼迫本文回答一个此前悬而未决的深层问题：剥余锁的制造，究竟需不需要人类的组织政治、私心、短视和文化惯习？AI场景给出了一个残酷的答案：剥余锁连这些都不需要。AI系统里没有任何人类的私心，没有官僚主义，甚至没有“惯习”——然而，只要那个“识别-奖励”的治理结构存在，代理就会必然学会围绕每一个新设的守护性奖励进行逆向工程。这个循环不需要人类的劣根性做支架，它在纯形式化的目标系统中就能自给自足地运转和强化。这等于给本文的整个论证加了一道最硬的存在论锁：剥余锁不是人类组织的偶然病症，而是任何以“目标-识别-反馈”为基底治理逻辑的系统，在结构上都内置的必然病理。它从反面证明了，问题的根不在执行者的好坏，而在“识别”这个动作的形式结构本身。这是AI案例逼出来的第三个、也是最锋利的追问结果。

四、皮克斯的Braintrust制度。这个案例对本文的自我逼问最为致命。在所有已知的“创新保护机制”中，皮克斯动画工作室的Braintrust制度堪称一个令人不安的反例。该制度要求导演定期在同行面前展示未完成的作品，接受极其苛刻、直白的批评。这是一种极其频繁、极其锋利、几乎可被称为“审计式”的同行评审——它切分阶段，它强制裁决，它对创作者的脆弱性施以持续的压力。按照本文的逻辑推断，Braintrust应当是一个剥余锁的完美制造器：它应该把创作者心中的发生整体切碎，把那些尚未被定义的萌芽从暗处照出并使其变性，最终在持续的压力下扼杀创造力。但事实恰恰相反。在皮克斯长达十余年的黄金期里，被公认的判断是：Braintrust不仅没有锁死创造力，反而构成了创造力持续燃烧的构成性要素。

这个案例，不是用来否定剥余锁理论的——一个反例推翻不了一个结构论证。但它逼迫剥余锁理论必须回答一个它此前未能精细区分的命题：同样是“照亮”，为什么某些照亮（如KPI审计、守护性指标的评审）锁死了发生的生机，而另一些照亮（如Braintrust的同行

批评)却成了发生的助燃剂?

答案在于“照亮”之后的东西:被照亮者是否被要求回馈一套外在于它自身发生进程的“证明”?在Braintrust中,批评是直白的、残酷的,但它有一个绝对的前提:导演对最终作品拥有完全的决断权。批评是养分,不是裁决;是供导演自行吸收的原材料,不是必须向评审者回馈的“改进清单”。因此,Braintrust的“照亮”没有把发生残余从其无名的土壤中连根拔起,栽入一个名为“通过了Braintrust认可”的温室里去生长。它照亮了那个发生过程——但允许那个过程在被照亮之后,仍然回到黑暗中,继续以它自己的方式、而不是以评审者期待的方式去生长。这正是Braintrust之所以不制造剥离锁的核心所在:它是一道不附带回执义务的光。

这个区分,不是对剥离锁理论的证伪,而是对它的一次精细化锻造。它逼出了剥离锁理论中一个此前仅被隐含的、区分“致命审计”与“赋能审计”的关键变量:审计的可回馈性。当审计动作要求被审计者必须输出一类可以回馈给审计者的“改进证据”时——当被审计者不仅要承受被看见的压力,还要承受“被看见之后,必须做点什么给审计者看”的义务——这时审计就成为剥离的手术。而当审计动作不要求回馈——当它只是把批评摆在那里,任发生主体自行吸收,吸收什么、怎么吸收、甚至是否吸收,一切决断权留在发生主体手中——这时审计就可能成为发生的构成性养分,而非毒剂。剥离锁理论的边界由此得到限定:制造剥离锁的,不是审计动作的锋利或频繁,而是审计动作所捆绑的回馈义务。回馈义务越强,剥离锁效应越深;回馈义务为零,审计动作就只是一种“不附带回执的光”,它在照亮时依然有切割效果——它仍然切开了混沌——但它没有把被切出的那个残余强制移栽到另一个规范性的生长轨道上去。它是切了,但它松手了。

这个被逼问出来的区分,不是理论的退却,而是理论的升级。它让剥离锁从一个“凡审计必锁死”的粗糙命题,进化为一个可以识别“不同的审计结构造成不同程度剥离效应”的精细分析工具。

五、“发生整体”的实在性与组织性的和解

至此,剥离锁的理论结构已基本立定。但这项理论面临一种最根本的、足以动摇它的批评:你所谓的“发生整体”——那个审计性剥离所伤害的、你全力守护的连续体——它真的存在于任何真实组织中吗?如果它从未存在过,而只是一个理论家事后建构出来的浪漫想象,那你所做的一切,岂不是在用一个虚构为尺,来丈量和指责所有真实的管理动作为残暴?

这个质问必须得到正面回应。“发生整体”不是一个乌托邦。它不是主张“曾经有一个黄金时代,创新没有被管理伤害过”。它是在说一个在生成机制上可被经验指认——尽管无法被会计量化——的实在过程。这种过程会在亲历者的经验中留下三种可识别的痕迹。

第一,认知的未完成感。当一个科学家或创作者处于发生整体之中时,他对研究对象的意识是未封闭的。他无法用一个现成的分类标签来为自己在做的事情命名;如果有人问“你在做什么”,他会说“我在试着搞清……”,然后停在句子中间,用手比划一个模糊的形状。这不是装谦虚,而是那个问题的内在结构此刻还没有凝固成一个可以被命题清晰表述的对象——而这个过程之所以有创造力,恰恰因为它还处在这种未凝固的状态里。

第二,意义依赖于语境。在发生整体内部,任何局部的意义——一次实验、一篇笔记、一场争辩——都是关系性的。它自身的价值,不能脱离它在整个探究进程中所处的位置而被独立判断。波兰尼在《个人知识》中将此描述为“支援意识”:一个创造性动作的各个局部,只有在作为一个整体线索的组成部分、被聚焦对象的“焦点意识”所整合时,才具有功能意义。如果你把那场争辩单独从探究进程中剪裁下来,放在一张幻灯片上,它立刻就失去了力量——因为你剪掉了它被那个慢慢生长的焦点赋予意义的那个生态。

第三,路径不可召回。剑桥分子生物学实验室的早期历史提供了一个直观例证。该实验室的长期领导人佩鲁茨被同事们反复提及的一个管理风格是:他极少在行政意义上终止任何一个实验方向,哪怕它已连续数年未产出像样的论文。他的理由近似于一种直觉:你不知道哪条死路的尽头,站着一个对下一条生路唯一认得路的人。这不是“模糊管理”的管理哲学,而是对发生整体连续性的经验判断——一条被截断的探索路径所积累的知识、手感和默契,随着路径本身的死亡而消散,无法被迁移到任何新项目上。那些被撤掉的失败项目的研究者,重新站到下一条路的起点时,他其实不是同一个人了——那条死路曾给了他某种在别处无法获得的独特触觉,而这种触觉,因为路径本身的断裂,已经和他生命里那一段经验的全部上下文一起消失了。

这就是发生整体的实在性:它不是理念中的完整体,它是可以被那些曾经身在其中的人在它被切断的瞬间真实地经验到一种丧失感的那个东西。它可以被经验指认,即使它无法被会计量化。

但这里必须处理一个更危险的滑步。上述论证容易产生一个致命的误读:本文似乎是在要求组织“回归”一种原初的、未被剥离的“发生整体”。如果组织的本质使命就是协调和控制——事实上它确实是——那么要求组织回归“不可见”的发生整体,是否在要求组织背叛自身的组织性?这会让批判陷入前现代的田园牧歌式空想。

本文的回答是断然的:发生整体不是一个需要被“回归”的伊甸园。它是一个需要被承认的结构性价。组织不可能不剥离,正如人不可能不判断。剥离锁的解锁,其目的不是在组织中恢复某种纯粹的、完整的发生过程——这本身就是反组织的。它的目的是在组织内部创造一种对剥离动作本身的系统性警觉与对冲机制。你守护的不是发生整体那个“物”,你是通过命名它的损失,而逼着组织长出另一种

与它自己必要的剥离动作相制衡的能力。治疗不是回归。治疗是在承认不可逆的残缺后，长出新的、代偿性的能力。这不是浪漫主义，这是在为一种组织的系统韧性提供理论地基。

六、朝向系统韧性：撤回剥离的制度触发器

剥离锁的诊断，指向一种与传统管理智慧截然相反的系统韧性建设方向。

传统智慧是“加法”的：识别出了问题就修补识别器，出现了博弈就增加反制规则，发生了脱耦就设计更深度的耦合机制。每一次都是对旧结构的修正和弥补，都是在原有的审计网络上再叠加一层更精细的网格。这种做法，在剥离锁的视角下，恰是病症的加重。

剥离锁的解锁，要求的不再是更精巧的识别、更周密的守护和更动态的校准，而是“减法”：要求在具备系统勇气和组织合法性的前提下，有意识地将已建立的识别与守护机制，在执行层面局部地、暂时地撤回。

撤回不是废除。一个跨国公司不可能明天就废除它的所有财报审计。但一个组织如果理解了剥离锁，可以在以下维度上做出方向性的转变。每一个转变的核心，都不是“克制某个主体的冲动”，而是撤销使剥离动作得以发生的制度触发器。

第一，创造“不可见”的时间与空间授权。领导层可以公开拨出一部分资源，并明确宣告：投向这一部分的资源，在其运作的特定周期内——比如三年——不接受任何形式的内部审计与绩效评估。不是“宽容失败”，而是“不定义成败”。它追求的是让一部分发生过程重新回到审计刀锋的视野之外，恢复其作为连续整体的状态。这里的关键制度设计是：拨款的审批与拨款的审计必须从程序上完全脱钩——不是“管理者决定不去审计”，而是“该笔资金的拨付协议中，根本不存在一个可以触发审计动作的条款”。

第二，削弱审计碎片在组织记忆中的权威。对于已经存在的历史审计数据、项目评级、成功率曲线，在用于未来决策时必须有意意识地、制度化地质疑其“代理性”。一个曾被判定为C级的失败项目，其档案不仅不应被销毁，反而应在每一次相关的新决策前被重新打开，并强制要求评审者检视：“我们今日正在决策的方向，是否恰恰关上了那个项目曾经试图打开的某扇门？”让审计碎片的“裁决”变成“对话的引子”，而非“锁死的定论”。

第三，从Braintrust的逼问中长出的那一个最关键的原则：系统性地阻断审计动作的回馈义务。一个创新守护机制——特区、基金、委员会——在其成立之初就应设定明确的规则：评审者可以给出批评、建议、甚至直白的否定，但这些反馈对于被评审者而言不具有任何必须被“回应”或“整改”的制度义务。被评审者拿到这些碎片后，有权把它们全部扔进垃圾桶，继续走自己原来的路。守护机制的合法性不依赖于被守护者是否有“进步”——它的合法性来自一个更前置的判断：当初选它进来的那个判断是合理的，之后就放手。一切以“为了确保守护资源不被浪费”为名而要求被守护者回馈“阶段成果”或“改进证据”的条款，都是剥离锁的触发器，必须被从制度设计中切除。

第四，为守护性识别器本身设定“日落条款”。任何创新守护机制在成立之初就应明确它在多长时间后解散，且在该存续期内绝不允许形成一套在机制内部滚雪球般自我壮大的次级审计标准体系。其“成功”绝不能用一套内部指标向母体汇报，而必须依赖某种外部的、长期的历史叙事。一个不要求被审计的守护者，才是一个不会制造剥离锁的守护者。

这些转变的核心，是一种认知的跃迁：组织创新管理的终极能力，不是对自己“正在做什么”的全能掌控，而是对自己“必须忍住不去做什么”的深刻克制——不是克制“做错”，而是克制“做对”；不是约束人的冲动，而是撤销使那个“做对”的动作得以执行的制度机关。因为“做对”一旦启动，它的第一枚果实，就是审计性剥离那冰冷而闪亮的手术刀。

七、可证伪条件：撬开自身缝隙

一个提出“剥离锁”的理论，其自身最容易被指责的，正是它自己所描述的那种幽灵化：一种无法证伪的、能将一切反例都消化为“隐藏的剥离”的闭环话语。本文为此必须在最后，实事求是地陈述它在何种经验事实的逼问下，其核心判断需要被修正、限定甚至放弃。这不是在建造一座逻辑的堡垒，而是在标示那些它愿意承受拷打的具体场所。

第一，Braintrust类现象的系统性证据。如果来自不同领域的系统经验研究表明，存在着一类广泛分布的“高审计压力、低回馈义务、高创造力产出”的组织实践——即大量像Braintrust一样频繁切分、强制裁决、给予苛刻批评、却不要求任何形式化回馈的同行评审制度，长期维持了高水平的原生创造力而非遏制了它——那么“审计性剥离是根本层面损失”的第一性原理就需要被重新限定。它可能不是“识别必剥离”，而是“识别在捆绑回馈义务时的剥离效应远高于未捆绑时”。如果前一种情况（不捆绑回馈义务的审计）在经验中被证明不仅无害而且构成性必要，那么本文的核心判断就需要从“审计本身即剥离”修正为“审计的回馈义务结构才是剥离的关键变量”。这是一个经验的、可裁决的判例格。

第二，守护机制的神话式合法性与制度化压力的长期对抗结果。本文论证的是，不依赖指标而依赖叙事或个人威望存活的守护性识别器，其合法性是脆弱的，在结构上被拉向指标化。这是一个可以在经验中被追踪的命题。研究可以追踪一批最初依赖“神话式合法性”存活的特区（如具有传奇创始人庇护的内部创新实验室），观察在创始人离场或母体利润池萎缩之后，这些特区发生了什么。如果相当一部

分特区在压力来临后，成功地维持了其“不依赖指标、不制造审计碎片”的运作模式超过十年以上，且其创造力产出并未因母体压力的增大而发生向“审计化”的妥协，那么本文关于“指标化具有结构性必然”的判断就被削弱了。它可能只是在某种特定的组织形态——高度职业经理人化、财务控制严密——下才具有高概率，而非所有组织场域中的结构必然。

第三，财务审计与价值审计分离实践的长期效果。本文给出的实践方向是：对资源使用的财务审计（防滥用）与对价值发生的过程审计（识别创新）在制度设计上可以被分离——前者可以严格，后者应当撤回。如果有一项系统性的实证研究——或一组足够充分的案例比较——表明，在那些将财务审计与过程审计彻底分离的组织中，撤回过程审计的领域不仅没有孕育出更多原生创新，反而迅速被混乱、欺诈和懒惰占据，其伤害远大于剥离所造成的存在论损失，那么本文的实践寓意就退化为一种不切实际的浪漫主义。这种分离实践在经验上可行，也构成了一个明确的、可被观察的裁决场域。

这些证伪条件不是在降低理论的身位。恰恰相反，敢于说出“在这些经验事实面前我会错”的理论，才获得了在真实世界中被拷打、被修正、被锻造的资格。如果它被证明是错的，它就在那堆被烧炼过的残骸里，以更准确的方式活下来。

注释

① 本文中出现的组织场景与人物叙事均为基于普遍管理实践与理论逻辑的综合性例示，其中人物、组织与事件均经匿名化与理想型简化，不指涉任何特定真实组织或个人。

② 本文对佩鲁茨管理风格的叙述，系综合科学史与口述史研究中流传的轶事所做的简化重述，不代表严格的史学考辨，仅为“发生整体连续性”提供一个直观的思想例示。关于剑桥分子生物学实验室的早期历史与管理风格，相关讨论可参见该实验室成员的多部回忆录与科学史著作。

③ 波兰尼“支援意识”的相关讨论，见Polanyi, M. (1958). *Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy*. London: Routledge, 尤其是该书第二部分关于“默会知识”结构的章节。

参考文献

Bourdieu, P. (1997). *Méditations Pascaliennes*. Paris: Seuil.

Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston: Harvard Business School Press.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.

Goodfellow, I., Pouget-Abadie, J., Mirza, M., Xu, B., Warde-Farley, D., Ozair, S., Courville, A., & Bengio, Y. (2014). Generative adversarial nets. In *Advances in Neural Information Processing Systems* (pp. 2672–2680).

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.

Polanyi, M. (1958). *Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy*. London: Routledge.

深化增补：被放跑的最近邻、操作化与证伪

以下四节为编辑增补，与作者正文分开标注。

增补一：与鲍尔《审计社会》、斯特拉森审计文化的硬边界

本文的核心对象是审计动作对价值创造连续体的切割，而专门研究这件事的那一支文献未被请上台。鲍尔论证审计不是对既有绩效的中立核查，而是会反过来重塑被审计对象——组织为了变得可审计而改造自身，产生出大量只为通过核查而存在的活动；斯特拉森进一步把审计文化描述为一种要求持续可见性的伦理体制。两者合起来已经说出了本文的大半。分野在损失的性质与不可避免性。鲍尔与斯特拉森所论的损失是可归因的：它来自审计设计的缺陷、来自被俘获的指标、来自组织的策略性应对，因而原则上可以通过更好的审计设计来减轻。本文的核心主张恰恰相反——它论证即便一套完美的、不被俘获、不引发任何策略性应对的识别系统，也必然造成这项代价，因为代价来自识别动作本身必须把连续体切成离散片段。这个分野可判别：若一切审计造成的损失都能通过改进指标或延长考核周期而消除，则本文没有独立地位；本文预测存在一个不随指标质量改善而收敛的残余，且这个残余会随识别精度的提高而增大——这正是正文剥余锁那一章所要解释的反常。

增补二：剥离锁的可观测形式

剥离锁是本文最锋利也最难验证的判断——守护性识别器因自身合法性需求而对残余实施二次剥离。可观测形式三项：守护对象的赋名率，指进入创新特区或独立评审机制的项目中，被要求给出明确目标与交付物的比例，及该比例随该机制自身被考核压力的变化；残余的迁移方向，指在赋名发生后，原本匿身于缝隙中的活动是转入正式项目、还是转向另一处未被覆盖的缝隙、还是停止——三种去向须分别计数；守护器的自证需求，指该机制在其自身的年度报告中援引可量化成果的篇幅占比。核心预测是：守护器的自证需求上升，会先于并预测赋名率的上升。若两者无先后关系，剥离锁的反身机制须被修订。

增补三：不可避免不等于不可减轻

本文论证剥离是识别动作内置的代价，这一强主张须防两种误读。其一，不可避免不等于程度不变：本文并不主张所有识别系统造成的剥离量相同，正文第六章的制度触发器正是为减轻而设，因此本文不为任何“反正都一样”的怠惰背书。其二，不可避免不等于应当放弃识别：一个完全不识别创新的组织不会因此保住发生整体，它只会失去分配资源的依据，而缝隙中的残余同样需要资源。本文的可辩护立场是较窄的一条：识别必须继续，但组织应当在制度上承认存在一个原则上无法被自己看见的部分，并为它保留不要求交付的资源通道——关键在于该通道的资源不得附带任何赋名，否则它立刻变成又一个守护器。

增补四：与已发表《构成与可构成者》的分野

作者已发表的《构成与可构成者》与本篇同处创新如何被评价机制损害这一主题，须切开。那一篇的分析单位是单个认识者的重构事件：它追问在压力下那个能看见新问题的人如何被构成，以及滤网为何系统性筛掉这一过程，落点在人。本篇的分析单位是识别动作本身：它追问从连续体切出离散片段这一操作必然切走什么，落点在动作。两者关系是互补而非重复：那一篇的三重滤网解释了为什么被切走的部分不会被补回，本篇的剥离锁解释了为什么连专门设来补回它的机制也会转而切它。两篇合读时，本篇的增补二三项指标可作为那一篇滤网诊断的组织层接口。

编辑增补所依据的核验文献

Michael Power, *The Audit Society: Rituals of Verification*, Oxford University Press, 1997.

Marilyn Strathern (ed.), *Audit Cultures*, Routledge, 2000.

Wendy Nelson Espeland & Mitchell L. Stevens, *A Sociology of Quantification*, *European Journal of Sociology*, 49(3), 2008.

Teresa M. Amabile, *A Model of Creativity and Innovation in Organizations*, *Research in Organizational Behavior*, 10, 1988.

Robert A. Burgelman, *A Process Model of Internal Corporate Venturing*, *Administrative Science Quarterly*, 28(2), 1983.