

期望嵌入性：当预期构成创新本身的构造性部分

本文试图重新解释创新在势能崩塌后的一种特殊死亡形态。许多一度被寄予厚望的创新项目或企业，在猝死时账上有现金，团队未解散，产品并非无人问津。压垮它们的最后一根稻草是一种更难量化的东西：没有人再在乎它们还能做成什么了。

作者 葡萄 · 约 2.6 万字 · 发表于2026年7月24日

摘要

本文试图重新解释创新在势能崩塌后的一种特殊死亡形态。许多一度被寄予厚望的创新项目或企业，在猝死时账上有现金，团队未解散，产品并非无人问津。压垮它们的最后一根稻草是一种更难量化的东西：没有人再在乎它们还能做成什么了。既有理论在解释这类现象时反复暴露盲区，因为它们默认了同一个前提——社会期望与创新生成是两个在功能上可分离的过程。社会期望被视为创新外部的“环境条件”，而创新的内部构造——它如何定义问题、如何评价进展、如何维持驱动力——被认为独立于外部期望。本文论证：在创新早期生成阶段，社会期望并非只是外在于创新的资源或氛围，而是通过创造者的认知实践渗透进创新的内部构造，成为定义问题、评价进展、维持自我驱动的构造性要素。本文以“期望嵌入性”命名这一现象。与经典内化理论的核心差异在于，期望嵌入性并不指向一般性的“外部规则被纳入自我调节”，而是在特定的创新情境下，待内化的内容——社会期望——本身会在某一时刻被外部世界收回。这一“被内化的内容从外部消失”及其引发的内部认知结构断裂，是经典内化理论从未处理过的特定动力形态。基于此，本文提出创新存续的新框架：核心挑战不在于偿还外部的期望债，而在于在他者目光被收回之前，将对其的内殖转化为创新者自身独立的认知结构——转化的唯一路径，是在真实他者的在场下，完成从“被看”到“自看”的逼真验证。文章最后严格勘定这一判断的有效边界与证伪条件。

关键词：期望嵌入性；创新发生学；他者目光内殖；认知结构转化；逼真验证

一、问题的提出：当预期撤去，创新的内部发生了什么？

2018年初，共享单车赛道已经历了从狂飙突进到急剧冰封的完整周期。一家中部城市的小规模运营商UCC单车宣布停止运营。其创始人在停运公告中写下了一段罕见的坦诚自述：

“我们最后决定停下来，不是因为没钱了。我们有一些钱，不多，但撑半年没问题。停下来的真正原因是，我们自己不知道我们继续做的意义在哪里了。如果共享单车不是一个改变城市的事，不是一个值几千亿的事，不是一个能成为毛细血管的事——如果它只是一个小生意，在两个城市跑通了，赚了点钱，那它还是我们当初决定创业时要做的那个东西吗？我不知道。”[1]

这段话暴露了一个既有创新理论难以充分解释的现象。从任何朴素的商业逻辑来看，UCC的处境并不致命——有现金、有运营收入、有用户。但它的创始人在面对“要不要继续”这一决策时，遭遇的不是资源匮乏或竞争压力的逼迫，而是一种更深层的、认知层面的瘫痪：他无法判断继续做下去是不是还有意义。

这不是孤例。在商业和技术史中，反复出现一类“猝死的未来之星”：它们在死亡时账上有现金，团队未解散，产品仍有市场。压垮它们的最后一根稻草，不是资金链断裂，不是技术缺陷，不是竞争对手的正面击溃，而是一种更难量化、也更容易被既有理论捕捉的东西：没有人再在乎它们还能做成什么了。或者说，连创新者本人也不再确信“把它们做成”到底意味着什么。

这个现象之所以值得被严肃对待，是因为它暴露了既有创新理论中一个更根本的预设。无论是聚焦资源禀赋的资源基础观、强调动态能力的演化理论、还是关注价值网络的颠覆式创新学说，在解释创新成败时，都默认了同一个未经审查的前提：社会期望与创新生成是两个在功能上可分离的过程。社会期望被理解为创新外部的“环境条件”——它可以有利或不利，可以加速或阻碍，可以吸引资金或失去信心——但创新的内部构造：创新者如何定义自己在解决的问题、如何评价每一阶段的进展是否真实、如何在这条漫长而充满不确定性的路上维持继续投入的驱动力——这一整套内部认知活动，被认为独立于外部期望的兴衰，只取决于创新者自身的技术眼光、市场判断力和心理素质。

正是这个预设，使既有理论在面对陈先生的自述时无从解释。如果社会期望只是外部环境，那么当它撤去，一个内部构造完好的创新应该只是进入了更艰难但并非不可能的生存阶段——就像一栋已经建好的建筑，拆掉脚手架不应致其倒塌。陈先生不应该“不知道自己的意义在哪里”，因为意义的定义——按照既有理论的预设——应该来自他把事情做成的那个独立的内心标尺，而不是来自外界的叙事。但陈先生的自述恰恰表明：在真实的创新生成过程中，他用来定义意义的那套内心标尺，和外界叙事之间，没有一个清晰的边界。当外界叙事崩塌时，他内心的那把尺子，也跟着一起失声了。

本文因此将推进这样一个核心判断：在创新的早期生成阶段，社会期望并非只是“从外部支撑它的脚手架”，而是通过创造者的认知实践渗透进创新的内部构造，成为定义问题、评价进展、维持自我驱动的构造性要素。当期望撤去，创新者失去的不仅是外部资源或社会认可，更是一部分定义自身工作的认知结构。本文以“期望嵌入性”命名这一现象——社会期望不只环绕在创新周边，它嵌入在创新者对问题、进展与意义的基本认知里。

由此衍生出一系列需要被重新回答的问题：期望是如何嵌入创新认知结构的？这种嵌入，在什么条件下从一种可借用的参照工具转化为了一种不可剥离的认知语法？当它被收回时，创新的内部会发生怎样的断裂？如果在失去它之前，创新的内部必须发生某种根本性的转化——那么这种转化，到底转化的是什么？

二、既有理论在什么位置反复失效

在展开本文的正面论证之前，有必要先查勘既有理论在处理这一现象时，在什么位置反复失效、而又在什么位置为本文提供了不可绕过的理论近邻。

（一）社会资本与合法性：外部赋能的逻辑

社会资本理论与合法性理论，是两条最常被用来解释“社会期望如何支撑创新”的路径。在社会资本的分析传统中，嵌入关系网络中的信任被揭示为创新获取资源的关键通道——行动者通过网络动员信任、信息与资金，将其转化为创新的燃料。在合法性理论的分析传统中，社会认可被揭示为尚未证明绩效的创新赢得宽容的条件——当一种新事物尚未产生可被客观测量的绩效时，外部观察者依据其是否符合既有的认知框架与制度规范来决定是否给予支持。两条路径共享同一个分析逻辑：社会期望被理解为一种存在于创新外部的、可以被创新拥有和利用的社会资源或状态。

在此逻辑下，当创新失败，解释必然是：外部资源枯竭了，或外部认可丧失了。这两条路径因此都无法解释UCC的现象——为什么账上有现金、有用户的创新也会猝死。按照外部资源的逻辑，现金在账上就意味着资源没有枯竭；按照外部认可的逻辑，有用户在就意味着认可没有完全丧失。它们失效的共同原因在于：它们从未被要求看到社会期望进入创新内部并成为其构造性要素的那一层。它们只看见外部赋予，看不见内部嵌入。

（二）信号理论：解码行为的制度前提

信号理论在信息经济学的传统中发展起来，用以解释在信息不对称条件下，质量较高的行动者如何通过发送有成本的信号来将自己与低质量者区分开来。在创新领域，这一理论能解释为什么创新者需要发送质量信号来获取外部资源，也能部分解释为什么当信号失效时资源会撤离：因为外部观察者无法区分良莠，索性中止一切解码行为。

但信号理论无法解释的是这种“中止解码”本身的深层前提。在UCC所处的共享单车赛道崩塌期间，外部观察者不是“看不懂信号”——而是“不再费心去区分良莠”。整个赛道被无差别地清空：运营精细的UCC和疯狂铺量的头部玩家一起被埋。这种无差别性暗示我们：在那个时刻，坍塌的不仅是某些具体信号的可靠性，而是使得解码行为得以可能的整套认知框架本身。信号理论预设了一个持续运转的甄别市场，但这个市场在特定条件下会临时性坍塌——这不是信号的失灵，而是信号接收器的关闭。这一关闭的底层动力，正是本文要进入的领域。

（三）虚构期望：一个关键的理论近邻

在进入本文的正向论证之前，必须严肃处理一个与本文核心主张高度相关的理论近邻——Beckert关于“虚构期望”的研究。在《Imagined Futures》一书中，Beckert提出，在资本主义经济中，由于未来在根本上是不确定的，行动者无法依据理性预期做出决策。他们代之以集体构建的“虚构期望”——一种“被当作真的来行动的形象”——来协调投资、创新与制度变革。这些虚构期望不是外在于行动者的环境条件，而是进入了行动者的判断结构之中：投资者之所以投，恰恰是因为他们“相信了一个关于未来的故事”。这一论证与本文的核心主张——社会期望进入了创新者的认知并构成其判断结构——存在实质重叠。任何熟悉这一文献的读者，在读到本文时都会自动将两者进行比对。因此，本文必须在此正面切开两者的辨别面。

“虚构期望”与“期望嵌入性”的根本差异在于分析的维度。Beckert关心的是一个协调问题：在一个未来根本不确定的世界里，多个行动者如何依靠集体构建的“仿佛”叙事来相互锚定。他的分析重心始终落在期望如何协调“行动者之间”的互动。而本文关心的是一个构造问题：当一个正在生成中的、其边界和内涵都尚未固定的创新过程被社会期望所环绕时，期望如何经由创新者的认知实践，进入并改变“创新者自身”的认知构造。两者的分析单位不同：Beckert的分析单位是市场中的多个行动者及其互动；本文的分析单位是单个创新者的认知构造及其内部动力学。

这一差异在经验层面有清晰的判别点。虚构期望的崩塌，在Beckert的框架中，意味着多个行动者之间的集体协调瓦解——大家不再相信同一个关于未来的故事，因此投资停止、市场冻结。这当然会影响单个创新者。但期望嵌入性的崩塌，揭示的是另一层更隐蔽的后果：即使那个创新者此刻不需要融资——即使他账上有现金——他依然可能猝死。因为嵌入他认知构造中的那部分期望被收回后，他用来定义问题、评价进展、维持自我驱动的那套内部结构本身受损了。这不是协调瓦解，是构造断裂。用一个具体的判别格来说：在一个创新者账上有现金、不需要外部资源注入的情境中，虚构期望理论预测“无直接影响”（因集体协调机制未作用于单体现金持有），而期望嵌入性预测“仍可能猝死”（因内部认知结构受损）。UCC的案例落在后一格。

因此，“期望嵌入性”并不构成对“虚构期望”的反驳或替代——两者是互补而非竞争的关系。虚构期望解释了期望如何在宏观层面协调市场行动；期望嵌入性解释了期望如何在微观层面构造创新者。宏观的协调可以崩塌，微观的构造却可能早已在其中留下了无法被协调的恢复所修复的损伤。

（四）预期社会学与认知制度：两种未被打开的预设

在更抽象的理论层面，还存在两条与本文潜在对话但尚未被既有研究充分展开的线索。

其一，默顿在关于“自我实现的预言”的经典命题中，部分触及了期望对现实的构造性作用。但他的模型仍然预设期望“外在于”被期望对象——银行本身并没有因为储户的谣言而在认知结构上发生任何改变，挤兑发生，银行倒闭，但银行的内部构造从未被那个谣言改变过。而本文要论证的是

另一种情况：当社会期望指向的是一个正在生成中的、其边界和内涵都尚未固定的创新过程时，期望就不再仅仅是外在力量——它进入了创新者的认知，进入了他对“我在做什么”的定义。默顿的银行从来不会因为储户的期望而改变自己对“什么是好贷款”的判断标准；但一个早期创新者，在势能高涨时用来判断“什么是好方向”的那套标准，可能正是从社会期望中借来的。这一层，是默顿的模型未曾触及的。

其二，制度理论中关于“认知制度”的讨论——即那些被广泛共享、被视为理所当然的认知框架如何塑造行动者的判断——与期望嵌入性在表面上有相似之处。制度理论正确地指出了共享认知框架对行动的外部约束。但它通常将这些框架理解为宏观层面的、已沉淀为“理所当然”的社会事实，而未细致追踪它们如何经由个体行动者的具体认知实践，被逐层内化为个体用以自我调节的内部结构。期望嵌入性，正是在这个“宏观框架如何进入微观认知并构造它”的环节上，切开了制度理论通常停留在宏观描述层面而未能深入的分析维度。

（五）那个共同的未穿透之处

在此，可以看见那个所有既有理论都站在上面的、未被质疑的先验究竟长什么样：创新的内部构造——它如何定义问题、评价进展、维持驱动力——被不言自明地预设为创新者自己的独立认知活动，不受社会期望的构造性影响。社会期望可以做外部的事——吸引资源、提供宽容、发送信号、协调决策——但不会进入内部，去定义问题本身或维持自我驱动。正是这个预设，使得既有理论在看到UCC案例这样的现象时无从解释——它们只能将陈先生的“不知道意义在哪里”解释为个人心理素质的失败，而无法看到这其中存在一种结构性的认知机制：期望撤去导致的不是心理挫折，而是内部认知构造的要素抽离。

三、期望嵌入性与经典内化理论：不可还原的辨别面

本文在进入核心概念的正面建构之前，必须首先完成一项论证义务：证明“期望嵌入性”无法被已有学科中的经典概念无损替换。在本文初稿的评审中，一个无法回避的质疑被严肃地摆到了桌面上：期望嵌入性——社会期望从外部参照转化为内部认知结构的构造性要素——这一过程的核心机制，是否已经被心理学和社会学中高度成熟的“内化”理论所覆盖？如果是，那么本文声称的“新概念”就并未切开一个真正不可还原的辨别面。

这一质疑必须被正面回应，而不是被绕开。本章将论证：期望嵌入性确实是内化过程在创新情境中的一个特例；但它同时切开了经典内化理论的一个沉默地带——一个让它失效或未触及的辨别面。这个辨别面，就是本文的学术贡献所在。

（一）经典内化理论覆盖了什么

内化在心理学和社会学中各有深厚的理论传统。在维果茨基的发展心理学中，内化指的是个体将最初出现于社会互动中的外部操作（语言、规则、思维工具）转化为内部认知结构的过程——儿童自我调节能力，最初来自成人的外部指导，随后才通过反复的互动练习转化为“自己对自己说话”的内部能力。在社会学传统中，Berger和Luckmann将内化理解为个体将社会世界的客观事实性吸收进自己的主观意识，使其成为“理所当然”的认知框架。更晚近的文化心理学进一步细化了内化的条件机制：什么类型的外部规则更容易被内化、什么条件下内化会更稳固、内化失败会导致什么样的行为失调。

如果“期望嵌入性”仅仅是指“社会期望被创新者反复接触、逐渐消化、最终成为他自己判断事物的标准”——那么它确实可以被经典内化理论的一句话所覆盖：创新者内化了社会期望。本文描述的内殖临界点——“当外部话语从可选的翻译工具变成了不可剥离的认知语法”——内化理论早在数十年前就已用“从外部调节到内部自我调节”的转化模型描述过这一过程。本文关于“被内化的期望撤去后创新者内部认知断裂”的描述，在内化理论的相邻居——依恋理论中关于“内部工作模型”被破坏后的个体功能失调、文化心理学中关于“文化框架撤离”后的意义真空——都有经验对应物。

承认这一点是必要的。不承认这一点，本文就会在学术上犯一个严重的诚实性错误：把一个已有理论家族早已在处理的同类过程，包装成一个“无人触及”的新发现。本文不声称“期望嵌入性”发现了“内化”这一现象本身。本文承认：在基本机制层面，期望嵌入性属于内化的一个特例——它是社会期望被创新者内化为认知构造的过程。

（二）经典内化理论沉默了什么

但经典内化理论沉默的地带，恰恰是本文要进入的领域。这个沉默可以概括为一个特定的动力形态：待内化的内容——社会期望——本身会在某一时刻被外部世界收回。内化理论传统中的绝大多数机制，处理的都是“被内化的内容在外部世界中持续存在”的情形。儿童内化了语言的语法规则，语法规则作为一个社会事实不会在某一天忽然被“撤回”。个体内化了文化规范，文化规范虽然会缓慢演化，但很少会在一个短时段内整体性崩塌。被内化的内容在外部世界中的持续存在，为已被内化的内部结构提供了一个隐含的、持续的、甚至不被个体意识到的“外部锚定”。即使个体独处，即使他不主动参照外部，那个外部的稳定存在也为内部结构的稳定性提供了保障。

但期望嵌入性描述的是另一种情形。社会期望——赛道共识、资本叙事、媒体追捧——作为一种可以被内化的内容，具有一个特殊属性：它可以在短期内急剧崩塌。赛道突然过冷，资本突然撤离，媒体叙事突然反转。当这种崩塌发生时，被内化的内容在外部世界中不再存在。这意味着，嵌入创新者认知结构中的那一部分来自社会期望的要素，突然失去了外部的锚定。这不是经典内化理论描述的那种“内化完成后外部参照就退居幕后”的平稳过渡；这是一种外部内容的突然消失，连带导致已嵌入内部的、依赖该外部内容支撑的那一部分认知结构的失稳。

UCC陈先生的案例精确地展示了这一点。他内化了的“共享单车是改变城市的事”“这是一个几千亿的赛道”“我们在做城市的毛细血管”——这些话语在2017年夏天的赛道共识中是有外部锚定的：它们每天都在被投资人的演讲、媒体的标题、行业论坛的对谈反复强化。在那时，他调用这些话语来理解自己工作的意义，既是在使用已经被内化的内部结构，也是在隐性依赖这些话语的外部存续。但当赛道崩塌、这些话语从外部消失之后，他内部的那套认知语法失去了外部锚定——不是“他内化的过程有缺陷”，而是“他内化的那个东西，在外面已经不存在了”。他无法再“相信”那些话语，因为它们的效力的一部分，从来就不是纯粹内部的——它们之所以能在内部说服他，部分地是因为外部世界一直在通过反复的信号告诉他“这些东西是真的”。当外部沉默，内部结构便被架空。

这是经典内化理论从未被要求处理的特定动力形态。在绝大多数内化情境中，被内化的内容在外部世界中是长期的、稳定的、近乎不可撤回的社会事实；而在本文所论的创新情境中，被内化的内容——社会期望——在外部世界中的存续是极不稳定的、高度易变的、可能在数周内翻转的。这种“内容的外部可撤回性”，构成了期望嵌入性与经典内化理论的不可还原的辨别面。

因此，本文的独特贡献不在“发现了内化”，而在识别了内化过程在特定情境下的一个特定变体：当待内化的内容具有“外部可撤回性”这一特质时，内化的完成并不意味着认知结构的稳定——恰恰相反，它意味着一种对外部锚定的隐性依赖被植入了认知结构内部。当外部锚定消失，结构本身便会失稳。这一特定的动力形态，是经典内化理论（处理外部内容持续存在的一般情形）从未被要求解释的。

（三）重新定位本文的理论贡献

基于以上论证，期望嵌入性在理论版图中的位置可以被精确地划定。在基本机制层面，它是内化过程在创新情境中的一个特例。在辨别面层面，它切开了经典内化理论无法覆盖的一个分析地带：当被内化的内容在外部世界中具有“可撤回性”时，内化过程会在认知结构内部植入一种对外部锚定的隐性依赖，这种依赖在外部内容撤去时会引发特定形态的认知结构失稳。

这一辨别面决定了本文判断的有效边界。对于那些被内化的内容在外部世界中持续稳健存续的内化情境——儿童的语言获得、成人的文化适应、专业人士的规范习得——经典内化理论已足够处理，期望嵌入性不引入额外解释力。但对于本文所论的那类创新情境——承认吧，大量早期创新的方向感与意义感，起初正是借自外界尚未落定的期待，而这种借入又无法像注销外债一样干净剔除——期望嵌入性提供了一个经典内化理论无法提供的分析工具：它追踪的不是内化如何完成，而是内化完成的那个结构，在外部锚定消失后，如何从内部坍塌。

四、期望嵌入性：发生过程与临界点

在澄清了本文概念与经典内化理论的辨别面之后，本章将转入正向建构：期望嵌入性到底描述了一个什么样的发生过程？这个过程临界点在哪里？在什么条件下，社会期望会从一种可借用的工具，转化为一种不可剥离的认知语法？

（一）作为一种发生过程

“期望嵌入性”不是一个静态的属性，而是一个发生学过程。它描述的是：在创新生成的过程中，社会期望如何从创新者有意识地“借用”来校准自身方向的外部参照，经由反复的认知实践，逐步转化为其内部认知结构中不可剥离的构造性要素。这个转化的关键不在于社会期望“存在”于外部——它一直在那里——而在于它被创新者反复调用、内化、最终不再被经验为“来自外部的看法”，而是被经验为“自己思考问题所用的语法本身”。

这个转化的朴素形态可以被日常经验确认。一个创新者在最初阶段为自己定义“我要解决什么问题”时，极少能仅凭独立摸索就形成清晰而稳固的判断。他需要从外部获取信号来锚定方向：投资人的问题意识、行业媒体的叙事框架、同行论坛中的共识话语。这些信号最初只是他用来“向外界介绍自己”时的翻译工具——他向别人解释自己在做什么时调用它们，但他独处时用来理解自己的那个内核，还是更朴素、更私人的东西：一个反复琢磨的技术难题、一段亲身经历的刺痛、一件不解决就睡不着觉的事。

但经过数百次的排练——每一次路演，每一次媒体采访，每一次行业论坛的发言——这些外部话语不再只是翻译工具。它们被反复摄入、与自我经验绑定、在认知中层层沉淀，逐渐从“我用来对别人说我的话”变成了“我用来对自己说我为什么还在做这件事的话”。当赛道共识的话语开始被创新者在独处时、在思考“我还要不要继续”时自动调用，转化就完成了——社会期望已经从外部参照变成了内部语法的组成部分。

（二）临界点：从可剥离到不可剥离的判据

这个转化有一个可以被经验观察到的临界点。它刻在创新者的一项基本能力上：他能否在不借助外部期望话语的情况下，用自己的语言，向一个完全不了解其赛道背景的人，说清自己正在解决什么问题，以及为什么这个问题值得他花费生命去解决。

在转化的早期阶段——当社会期望还是可剥离的工具时——创新者即使大量借用赛道共识的话语来向外介绍自己，在独处时、在思考“我为什么要做这件事”时，仍然可以抛开那些话语，触及一个更朴素的、更私人化的理由：那个最初刺痛他的具体场景，那个他自己亲身体验过的困境，那个他反复琢磨、不解决就睡不着觉的问题。这个私人理由就是外部话语尚可剥离的证据：赛道共识的话语是他“向外说话”的翻译工具，但还不是他“向内理解自己”的基本语法。

当内殖发生后，这个区分消失了。创新者不仅在向外说话时使用赛道共识的话语——他在内心向自己解释“我为什么还要继续”时，也必须调用那些话语。那个最初的、私人化的刺痛场景已经退远，取而代之的是“我们在改变城市出行”“我们在定义下一个千亿市场”“我们在做这个时代的操作系统”。如果在此刻，让他在不提及这些外部话语的情况下回答“你为什么要做这件事”，他会发现自己无法回答——不是因为他不善于表达，而是因为那些外部话语已经不只是他选择使用的词汇，而是他赖以思考这件事的意义的基本语法了。这就是临界点：当外部话语从“可选的翻译工具”变成了“不可剥离的认知语法”。

UCC陈先生在2016年与2017年之间经历的正是这个临界点。2016年，他还可以用朴素的运营逻辑——“车好骑、好找、不坏”——来为自己的差异化辩护，这是一个无需依托赛道共识便足以成立的、直接来自用户使用经验的标准。但到了2017年，当他说“我们不只是在做共享单车，我们在重新定义城市短途出行的基础设施”时，他用来说服自己的，已经不是那个朴素的用户反馈，而是“基础设施”“几千亿”“毛细血管”这套赛道共识的话语。这不是修辞的升级，而是认知语法层面的切换——他已经无法在不调用这套话语的情况下，向自己解释为什么还在做这件事了。

（三）内殖深度的差异及其条件

但并非所有经历期望高涨期的创新者都会被期望同等地深度内殖。这里存在一个需要被说清的变量：什么条件决定了内殖的深度？

回看陈先生的案例，有一条不容遗漏的线索贯穿了他的整个认知转向。UCC的策略本身——精细化运营、固定停车位、专职维护——恰恰是最容易从真实用户处获得可验证反馈的：用户是否更容易找到车？车辆的损坏率是否下降了？骑行的体验是否更好了？这些反馈是可以被独立观察和测量的。但陈先生在2017年的公开话语中，极少提及这些来自具体用户的反馈。他用来说服自己和外界的，是“基础设施”“几千亿”“毛细血管”——全是赛道共识的话语，不是真实他者的反馈。

这意味着一个关键条件：内殖的深度，不仅取决于社会期望本身的强度或持久度，更取决于创新者是否同时维持了与真实他者反馈的独立接触。真实他者——那些实际使用产品、用自己的经验做出反馈的具体用户——提供的反馈，与赛道共识的话语在本体论上有一项根本的不同：它是可被创新者独立验证的。赛道共识的话语——“这是一个几千亿的赛道”——的正确与否，创新者没有办法自己去验证；但真实用户的反馈——“这个车好骑，那个车坏掉”——的正确与否，创新者可以直接用自己的感官和操作去确认。

正是因为这种可验证性，真实他者的反馈在认知结构中占据的位置，与赛道话语占据的位置在深度上是不同的：它不依赖外部锚定来维持效力。即使有一天整个赛道变冷，用户说“这个车好骑”仍然是真的——因为那是他们自己的经验，而不是一个可以被集体叙事翻转的故事。因此，在创新者保持与真实他者持续接触的条件下，赛道话语的内殖就受到了一种持续的稀释：每一次真实用户

说“这个确实帮到了我”，创新者就获得了一块不依赖赛道话语就能成立的认知材料。这些材料在认知结构中形成了一个尚未被赛道共识完全覆盖的“保留地”。

如果这块保留地足够大——如果创新者在期望高涨期，持续地将真实反馈纳入自己的认知结构，使之成为定义问题与评价进展的核心要素——那么即使赛道崩塌，他失去的也只是外部参照，而不是定义自身的全部语法。他可以退守到那块保留地上，用真实用户的反馈重新校准自己。反之，如果这块保留地很小或根本不存在——如果创新者的全部认知构造都泡在赛道共识的话语里——那么当话语崩塌时，他失去的就不只是外部参照，而是定义自身的全部语法。这就是内殖深度差异的条件机制：真实他者反馈的持续摄入，抑制了外部话语内殖向不可剥离方向的深度转化。

五、内殖的崩塌：失去外部锚定之后的内部断裂

上一章论证了社会期望如何通过认知实践嵌入创新者的认知构造，并给出了内殖深度的差异条件。本章接着推进这一步论证的逻辑后果：当社会期望在外部世界中崩塌时，那些已经被内化进创新者认知结构中的来自期望的要素，会发生什么？

（一）外部锚定的消失：一个被忽视的认知事件

社会期望的崩塌，在大多数既有分析中被理解为一种外部事件：资本撤离、媒体报道转向、公众注意力转移。这些分析默认，这一外部事件对创新者的冲击，主要来源于资源通道的收窄和社会认可的丧失——简单说，就是“外部环境变差了，要撑住”。

但期望嵌入性的分析框架揭示了一个更隐蔽的认知事件：社会期望的崩塌不仅意味着外部资源的撤离，更意味着那些已经被内化进创新者认知结构中的来自期望的要素，突然失去了它们在外部的锚定。这个“外部锚定的消失”，在经典内化理论中极少被作为一个独立变量来处理，因为经典内化处理的内容——语言、文化规范、社会规则——在外部世界中的存续是长期的、近乎不可撤回的。但当被内化的内容是像社会期望这样的、高度易变的东西时，外部锚定的消失就成为了一个不能不处理的独立动力事件。

当创新者在势能高涨期反复使用“这是一个几千亿的赛道”“我们在改变城市”来理解自己工作的意义时，这些话语之所以能在内部说服他，部分地是因为外部世界一直在通过反复的信号向他证明这些东西是“真”的。路演时的热烈反响，“证明”了市场相信这个故事；媒体的持续报道，“证明”了他的工作和更宏大叙事之间的关联是真实的；投资人的慷慨出手，“证明”了方向的正确。他内化的，不只是一套话语的字面含义，更是这套话语“被外部世界确认了”的那个感觉。因此，当外部世界突然翻转——当同一个投资人圈子突然集体回避、媒体突然开始嘲讽、行业论坛上那些曾经称赞这个故事的人突然装作从没听说过——被抽走的就不只是外部信号的供给。被一同抽走的，是他内化进自己认知结构里的那套话语的“真值感”——那种“这不是我自己瞎想的，这是被世界承认的”的自证力。

这不是心理上的挫折感——挫折感是一个人努力了但没有得到预期的回报。这是认知结构层面的失稳——一种更根本的“我用来判断真假的内部标尺，其刻度的一部分原来一直靠着外部世界的默认背书在维持，而这个背书现在消失了”。

（二）三重认知环节的失稳

外部锚定的消失，在创新者的认知构造中引发三重同时发生的失稳。

第一，问题定义的失稳。创新者用来定义“我在解决什么真问题”的那套框架，相当一部分来自赛道共识的叙事。当赛道叙事崩塌后，“改变城市”“定义下一个千亿市场”“做这个时代的操作系统”这些曾经有力地定义了问题边界的话语，突然变得不再可信——不是它们被证伪了，而是再也没有人在公开场合严肃地谈论它们了。创新者突然发现自己用来划界“什么是值得我投入的真问题”的那套语汇失效了，而他还没有另一套语汇来替上。UCC陈先生在停运公告中的自述——“如果它只是一个小生意，在两个城市跑通了，赚了点钱，那它还是我们当初决定创业时要做的那个东西吗？我不知道”——是对问题定义失稳的精确记录。他不是评估了“小生意”的商业前景然后理性地否定了它；而是“小生意”在他的认知框架里，根本不占据“值得我投入”的那个位置。那个位置，已经被“改变城市”的叙事占了；当叙事撤回，位置空了，新东西还没长出来。

第二，进展评价的失稳。创新者用来判断“我是不是在往前走”的那套标准，在早期阶段无法来自客观的经营数据（那些数据尚未产生），而大量借自外部期望的反馈——融资成功被解读为“方向被认可”，媒体报道被解读为“影响力在扩大”，行业论坛上的掌声被解读为“走在正确的路上”。当期望崩塌后，这些外部反馈突然中断，创新者日常用来判断进展的那套算法失去了输入信号。UCC的案例同样精确地展示了这一点：从任何朴素的商业逻辑来看，“在两个城市跑通了、赚了点钱”都是进展。但陈先生无法将这一点识别为“进展”——因为在赛道共识的话语中，“跑通两个城市、赚了点钱”与“成为几千亿的基础设施”之间的差距不是量的差距，而是质的不可通约：前者在后者的话语中根本不叫成功。他失去了对“进展”进行判断的内部尺度。

第三，自我驱动的失稳。早期创新是漫长的、没有明确回报的、随时可能失败的过程。在此过程中，创新者需要持续的理由来说服自己继续投入。这种自我驱动不仅来自内在兴趣，也来自一种“我不是在白忙”的认知确认。在期望高涨期，这个确认部分地由被内化的社会期望提供——当创新者独处时，他可以调用那些话语，告诉自己：“我在做的是一件大事，外面的人也这么认为。”当外部期望崩塌，这个内心的背书同时也被收回，创新者发现自己很难在“我做的事是一件大事”已被动摇的时刻，继续说服自己投入。不是他意志薄弱，而是驱动力的构成材料里，有一块被抽掉了——而这块被抽掉的材料，从来就不是纯粹内在的。

（三）从断裂到停止：为什么“撑一撑”没有被做出

这里有一个必须被补上的逻辑环节。一个人可以在“不知道意义”的情况下继续做事——继续发工资、写代码、见客户、活过一天算一天。许多企业是这么熬过冬天的。为什么陈先生没有这样做？他说“我们有点钱，撑半年没问题”，但停了。在“认知构造断裂”和“行动终止”之间，还夹着一个关键的决策问题：为什么明明还有资源，创新者没有选择“熬一熬再说”？

答案不在于心理素质的差异，而在于维持日常运营这个行为本身——看起来只是照常发工资、写代码、见客户——也需要一种最低限度的意义灌注。这个灌注不一定非要宏大——“我正在做一件改变城市的事”——但它必须至少足以回答一个最基本的内部追问：“我为什么要给员工发工资做这个？”在期望高涨期，这个问题即使不被明确追问，答案也是预装好的：因为我们在做一个伟大的事，坚持下去是当然的。但当这个预设答案被抽走之后，那个预装的位置空了，而日常运营本身在创新者的认知框架中，突然被剥去了“当然性”——它变成了一个需要被重新辩护的动作。陈先生没有选择“撑一撑”，不是因为他没有资源撑，而是因为在那个断裂后的认知状态下，“撑一撑”这个动作本身，已经不再自动地被认知框架识别为“可以做的事”。这不是意志力的失败，而是认知前提的抽离。

六、赛道的退化态：当内殖环境被污染

前两章聚焦于单个创新者的认知内殖与断裂。但任何一个创新者都不是在真空中内化社会期望的——他是在一个由无数同行项目、投资叙事、媒体话语共同构成的赛道生态中进行内化的。这个生态的健康与否，直接影响着内殖的质量与风险。本章将论证：当赛道遭遇系统性的叙事欺诈时，其内殖环境会进入一种持续的退化态。

（一）一个需要被动态理解的概念

在早期版本的写作中，本文曾使用“伪创新”这一术语来指认那些通过系统性夸大叙事、伪造数据、制造虚假繁荣来喂养社会期望，却从未真正致力于解决任何真实问题的项目。然而，这一标签隐含着一一种发现学式的静态二分——仿佛世界由“真创新”和“伪创新”两类固定实体构成。这与本文的发生学立场不一致。

什么是“真”，什么是“伪”，在早期混沌中，边界本身就在被势能的兴衰、叙事的主导权、旁观者的后见之明所共同发生。一个在某一时刻看起来“伪”的项目，在另一时刻可能因为某个偶然的技术突破而转“真”；反过来，一个真心想认真做事的团队，在某个压力时期可能被迫做出夸大叙事的选择，从而滑入“伪”的行为模式。“伪”不是一个固化的身份标签，而是赛道的认知生态进入某种退化态后，在其中活动的人被卷入的一种行为模式——一种在“外部期望要求你证明你很快会赢”与“你实际上还在找路”之间的张力下，被挤压出来的、以叙事替代证据的应对策略。

因此，本章不使用“伪创新”这一术语，而之以对行为的描述与对后果的追踪：当赛道中反复出现“叙事与事实之间的系统性脱节”——创新者对外讲述的进展与实际进展之间存在无法桥接的鸿

沟——整个赛道的期望环境会进入一种退化态。

（二）期望环境退化态的传染逻辑

这种退化态为什么具有传染性？因为社会期望是一种结构性资源——它由赛道内的所有参与者共同产生、共同消费。当赛道内出现系统性的叙事欺诈时，被污染的不是某个具体的项目，而是整个赛道的期望本身的质量：外部观察者无法区分哪些叙事的背后有实质性进展，哪些只是空洞的叙事。这导致了一种双重后果。

第一重后果是外部观察者的应对——那些本来可以为赛道提供持续期望资源的主体（投资者、人才、媒体）开始集体撤离。这不仅是理性甄别成本太高的结果，也是整个甄别市场的制度性坍塌——当区分良莠变得不可能，放弃甄别、整体撤出是制度层面上的最优应对。

第二重后果——也是本文框架下更关键的一重——是赛道内部的渴望认真做事的创新者自身的困境。这些创新者需要社会期望来做一件事：在日常的、没有明确回报的早期工作中，借助外界期待来持续地确认方向的意义。但在期望生态退化的环境中，他们面临一种双重束缚。一方面，他们仍然需要外部期望来锚定自我认知——这不是意志力强不强的问题，而是早期创新的一个结构性事实：在还没有自己的独立评价标准之前，他们唯一可用来校准方向的参照物，就是外部期待所牵引的那个模糊的方向感。但另一方面，当赛道中的外部期望已经被叙事欺诈污染到不可信任的程度，他们不敢再把它当回事——不是因为变强大了，不再需要外部目光，而是因为不敢再信任这个外部目光，怕它明天就变脸。

于是，发生了一个隐蔽的认知事件：那些本来可以作为内殖原材料的赛道共识话语，对于真正的创新者而言，突然变成了不可吸收的东西。他们需要它来构造自己的认知，但又不敢吸收它，因为它已经被污染。他们自己拆除了那套借来的认知架构，而新的、真正独立的认知架构又还没有建立起来——这就是期望环境退化态下创新者的认知构造空心化。

（三）共享单车赛道的退化态例示

共享单车赛道在2017年的急剧崩塌，为上述逻辑提供了一个完整的经验例示。该赛道在2015至2017年间经历了期望的急剧膨胀：数亿美元的风险资本涌入，“最后一公里出行革命”“城市毛细血管”“共享经济闭环”等宏大叙事密集产出。但在这股狂潮中，赛道内同时存在着两种情况：一些项目确实在摸索城市短途出行的真实改进路径（如UCC的精细化运营实验、摩拜的智能锁技术探索）；而另一些项目则主要以铺量竞速、数据注水、押金池滚雪球为基本模式，其对外讲述的“出行革命故事”与实际创造的用户价值之间存在巨大鸿沟。当这个鸿沟通过街头废铁堆积的视觉冲击——“共享单车坟场”——天盖地地暴露在公共视野中之后，整个赛道的期望在不到三个月内从狂热走向冰封。赛道内的创新者——无论是认真做事的UCC，还是疯狂铺量的头部玩家——一起被无差别地清空。

在这个案例中，赛道期望退化态的外部机制（资本撤离、媒体转向、公众信任崩溃）已有大量讨论。但它的内部机制——期望退化态如何通过破坏真创新者的内殖环境而削弱了他们的认知构造能力——却从未被目为独立的分析议题。UCC陈先生的案例信息恰恰就在此处：他在2017年的公开话语中使用的，是赛道共识的叙事语汇（“基础设施”“几千亿”“毛细血管”），而非用户的具体反馈，这本身就表明他在期望高涨期大量吸收的认知材料来自赛道话语而非真实他者。当这个话语系统因为赛道中叙事欺诈的普遍化而整体性崩塌时，他无法退守到另一个认知支点上——因为他在势能高涨期，几乎没有为自己建立任何独立于赛道话语的认知保留地。

七、转化的再审：从“还债”到“独立认知结构的生成”

现在，本文必须重新回答最核心的实践问题：如果社会期望已经嵌入创新者的内部认知构造，那么创新如何从这种嵌入中独立出来——不是去“偿还一笔外部期望债”，而是生成一种可以在失去外部锚定后仍然支撑认知结构的内部能力？

（一）转化的实质：认知材料的更换

转化的实质，从此发生了根本性的转移。它不再是对外部期望的“偿还”——偿还的逻辑仍然是依赖外部期望来定义“还债”的标准，那样做意味着永远被锁定在期望嵌入性的循环之内。转化的实质，是一个认知材料层面的更换过程：将那些嵌入认知结构中的、来自赛道共识话语的、在外部世界中会被整体性翻转的材料，更换为来自真实他者反馈的、可被独立验证的材料。

转化的目标不是“让社会满意”——虽然他者满意是一个可能的结果。转化的目标是让创新者在失去所有外部赛道话语的锚定之后，仍然能用另一种与具体经验相连的语言——而非被某个突然翻转的叙事——来回答自己在做什么及其为何重要。

转化的条件因此被重新界定：它需要的不是独处的孤独努力，而是他者在场——但不是那个抽象的、集体的大他者，而是一个个具体的、真实的、可以提供可独立验证反馈的小他者。

（二）逼真验证作为转化路径

这一以真实他者反馈更换认知材料的转化路径，本文以“逼真验证”一词来指称。但“逼真验证”不应该被误解为一套标准化的测试方法论——它不是在说A/B测试或产品迭代这一类创业者耳熟能详的操作术。逼真验证在本文框架中获得的是发生学的内涵：它是一种认知重构的实践，借真实他者的目光，驱逐那些已被内化但无法被独立检验的抽象期望，并在驱逐的过程中，一寸一寸地重建起一套不依赖赛道叙事就能被反复核验的认知结构。

逼真验证之所以“逼真”，因为它有一种严格性，这种严格性不在技术层面，而在认知层面。它逼创造者放下所有从大他者那里借来的语言——那些“我们在定义下一个千亿市场”“我们在做这个时代的操作系统”式的、依赖外部锚定才能生效的宏大叙事——转而他者能想到的最朴素的话，原原本

本地对着一群具体的他者说：这是我要解决的问题，这是我现在做到的程度，你来试试，然后告诉我，我说的对不对。

真实他者的回应——哪怕是沉默、犹豫、失望、或者说“好像没用”——都是比一百篇媒体吹捧更能帮助创新者校准判断的材料。因为真实他者的回应与特定的经验相连——它来自一个人具体的使用体验，而不是来自一个被叙事锚定的抽象位置。这个回应不会在市场叙事转向时坍塌，不会因赛道共识瓦解而失效。逼真验证，在这个意义上，不是创新者在偿还一笔外债，而是他在借用另一个真实个体的感知，来帮助自己重新辨认自己到底在做的是什麼。

（三）转化的方法论步骤

逼真验证作为认知重构的路径，可以具体化为三个递进的步骤。

第一步，在真实他者的反馈中识别“我实际解决了什麼”。这要求创新者暂时搁置自己用来向外界介绍项目的叙事语汇，直接观察真实他者与自己创造的成果相遇时发生的具体事件——他们对什麼有反应？他们在什麼点上皱眉头？他们在什麼情况下主动说“这个确实有用”？这一步的动作，是迫使创新者将自己的注意力从“叙事定义的问题”转移到“经验可确认的问题”。

第二步，用这个识别来重新校准问题定义。当创新者反复在真实反馈中识别出某种模式——比如用户持续在某一个具体场景里表达需要——他便获得了一个不依赖赛道共识的独立问题定义的材料。这个材料不是从“几千亿赛道”的叙事中推导出来的，而是从“这群具体的人确实在这个地方被卡住了”的观察中生长出来的。用这个材料来重新定义“我在解决什麼问题”，就是把问题定义的来源，从叙事锚定转移到了经验锚定。

第三步，在反复验证中固化新的进展标准。早期创新的进展通常无法用成熟的经营指标来衡量。逼真验证提供的替代方案是：用真实他者在每一次验证中的反馈变化——而非融资额或媒体报道量——作为进展的指标。如果经过五次、十次、二十次的真实他者测试，创新者观察到反馈在特定维度上的持续改善，这个改善本身就是进展。它不需要外部叙事来确认，因为它直接与实际经验相连。

（四）转化的完成：一个认知判据

逼真验证的转化是否完成，可以用一个朴素的判据来检验：创新者能否在不提及任何外部期望话语的情况下，向一个完全不了解其赛道背景的外行人，清晰地、朴素地、用自己的话，说清自己在解决什麼问题、为谁解决、为什么这个解决是有效的——并且他本人也相信这个回答。

这个判据与第三章提出的内殖临界点形成严格对称。内殖的临界点是：创新者无法在不提及外部期望话语的情况下说清自己在做什么，因为他的认知语法已经被赛道话语所占据。转化的完成，正是创新者重新获得了这种能力——但这回，支撑这个能力的，不再是那个最初的私人刺痛（那个东西可能早已被岁月磨淡），也不是赛道话语（那个东西可能已崩塌），而是他在与真实他者的反

复互动中，用自己的体验、观察和判断重建的一套独立于赛道共识、但仍与他者反馈相连的问题定义。这不是回到未被污染的本真——发生学不承认有这样的东西——而是让认知结构的构造材料发生一次整体的更换：从被叙事锚定的材料，换成被经验锚定的材料。

八、快速重建与转化的失败：案例的对照分析

本文此前以UCC单车陈先生为案例，展示了期望内殖的发生过程及其消退后的认知断裂。但陈先生只是“转化失败”这一侧的一个案例。为了更完整地展示内殖深度的差异及其后果，本章引入第二家共享单车企业——无名单车（化名）的创始人李先生的对照案例[2]——来展示“快速重建”的发生条件与逼真验证的转化机制。

（一）两个案例的同一赛道、不同轨迹

无名单车于2015年底与UCC几乎同期进入共享单车市场，起步于中部某省会城市，经营规模与UCC相近。与UCC相似，无名也采用了精细化运营策略——控制投车量、固定停车位、专职维护，不设押金。在2016至2017年共享单车赛道的资本狂潮中，无名也曾经历两轮小型融资，其创始人李先生同样接受过多次媒体采访和行业论坛的邀请。

但到了2017年下半年，当赛道急剧降温、资本冰封、共享单车沦为全社会的嘲讽对象时，无名单车并未像UCC那样停运。它在2018年初缩减了投放规模，裁减了部分运营团队，将服务收缩到原有的三个城市，并转为一家持续运营至今的区域性共享出行服务商。虽远非商业上的巨大成功，但它活了下来——而且，其创始人在2018年中的一篇行业复盘文章中，展示了与陈先生截然不同的、在崩塌前后的认知状态。

（二）对照分析：同一时期的两套认知语法

在2017年6月的一次地方科技论坛上，当被主持人问及“您怎么看待共享单车这个赛道的未来想象空间”时，李先生的回答与同期陈先生的话语形成了鲜明的对照。李先生没有谈“重新定义城市短途出行的基础设施”，没有谈“几千亿的赛道”，没有谈“毛细血管”。他是这样说的：

“说实话，我讲不了那么大。我每天做的事，就是早上起来刷一遍后台数据，看看哪些站点的车被骑走了多少辆、坏了多少辆。我去修车点跟我们的维护师傅聊天，他们跟我说车型哪个部件容易坏，我回来就找厂家去改。我们有一个用户，是个中年女老师，每天早晨骑车从地铁站去学校。有一次我们站点故障没有及时补车，她走了四十分钟才赶到学校，迟到了，被扣了工资。后来她打电话来骂我们，骂完了又补了一句，说‘你们那个车其实蛮好骑的’。我心里清楚，我做的事就这么大——让那个女老师明天别迟到。”

这段话几乎完美地展示了本文第六章所论的“逼真验证”在核心动作层面的朴素形态。李先生用来定义自己工作的语言，不是赛道共识的宏大叙事，而是与真实用户的日常互动——坏车率、补车

速度、一个具体用户的通勤体验。他当然也知道整个赛道的大叙事——“出行革命”“最后一公里”——但他并不靠这些话语来向自己解释工作的意义。当赛道崩塌、宏大叙事消失之后，他的认知结构并未受到根本性的冲击，因为他用来判断问题是否是问题的、用来评价进展是有还是没有的、用来维持自己继续投入的理由是从哪里来的——那套认知框架的主干材料，从来不是赛道共识的话语，而是与真实用户之间反复发生的、可被独立验证的具体反馈。

共享单车赛道崩塌后，他失去了融资窗口、失去了媒体宠爱、甚至一度失去了社会对共享出行的基本尊重。但他没有失去“那个女老师明天能不能别迟到”这个问题定义。这个问题定义不依赖于赛道共识，因为它来自他每天在后台数据、维修车间和用户电话中重复经历的具体经验。它的真实性，不需要任何资本叙事来背书。

（三）对比的结论：保留地的大小

UCC陈先生与无名李先生的对照，并不指向任何个人品质差异的判断——没有任何证据表明陈先生“缺乏用户意识”，也没有证据表明李先生“天生更踏实”。两个人的初始差异——如果可以被追溯的话——更可能在于他们在势能高涨期面向谁说话、与谁互动、从谁那里获取认知材料的偏向。

陈先生在2017年的公开话语中，几乎所有论据都来自赛道叙事（“基础设施”“几千亿”“毛细血管”）。这暗示在势能高涨期，他的主要认知互动对象是资本和行业共同体，而非具体用户。当这个互动场域崩塌时，他被暴露在一个没有任何独立认知保留地的处境中——他的全部认知语法都泡在同一个话语库里，当话语库被整个清空，他失去了所有的认知材料。

李先生在2017年的公开话语中，主要论据来自用户的具体反馈（坏车率、补车速度、那个女老师的故事）。这暗示在势能高涨期，他保持了与真实他者反馈的独立接触。当赛道话语崩塌时，他失去了叙事层面上的意义背书，但他没有失去定义自我的全部材料——那块由真实他者反馈构成的保留地还在。他退守到那块保留地上，用真实他者的反馈重新校准了自己。

这两个案例的并置，不是要证明“逼真验证可以保命”——无名的活下来有诸多偶然因素，包括当地市场的特殊性、竞争压力较小、团队结构和成本结构的特定配置。这两个案例的并置，要证明的是一个更有限的、也更精确的判断：在势能高涨期，创新者是否持续摄入真实他者的反馈并使其成为认知结构中的保留地，这一变量深刻影响了他在势能崩塌后认知断裂的深度。那些在崩塌后能够较快重建的创新者，往往不是心理素质更强的人——而是他们的认知结构里，本来就有更多的、不依赖赛道话语的材料。

九、极限检验：无期望的创造

本文在此严肃地处理一种极限案例——那些从未经历社会期望在场的孤独创造者——并把它视为论证的外部边界，以勘定期望嵌入性的确切解释域。

一位程序员独自维护一个几乎无人知晓的开源项目，数年来不为社区认可，不受媒体关注，也从未相信“这将改变世界”。他的驱动力纯粹来自技术问题本身的认知吸引力：每一次解决都带来类似于攀岩找到下一个支点的兴奋。这一形态在经验上是真实的。

从期望嵌入性的视角来看，这个极限案例不构成对本文的批驳，反而成为一个严格的对照。期望嵌入性说的是：当社会期望存在并且被创新者内化时，它会成为创新构造中的一部分。但孤独创造者的案例则指向了一条不同的发生路径：期望从未发生、从未在场，因而也从未有机会嵌入。这不是对嵌入性的否定，恰恰是因为嵌入的前提——期望的存在与被内化——不成立。

但正因如此，本文必须诚实地承认这类创造形态的苛刻局限。它的成立需要四个条件同时满足：认知复杂度——问题必须能持续抛出新挑战，避免沦入重复劳动；心智资源——创造者必须在长期孤独中维持认知功能，不被孤立感侵蚀；生存独立——不为基本生计所困，创造活动不被生存焦虑压垮；价值实现路径必须不依赖大规模社会协作。这四个条件在任何一个维度上失灵，创造就可能中断——而且因为缺乏他者目光的缓冲，中断的代价往往是整个创造的永久性消失。

因此，这个极限案例构成了本文论证的一个严格反身性约束：期望嵌入性解释的是那些价值实现需要社会协作的大规模创新——正是在那里，期望成为构造中的必要部分。而那些能够在纯粹孤独中完成的、其价值不依赖于社会引入的创造，不在本文的解释域之内。将二者混为一谈，本身就是对发生学分析的根本误用：不同发生类型的创造，需要不同的发生条件。承认这个边界，不是理论的弱点，而是它的诚实。

十、一个方法论的收束：为他与为己之间

在全文收束之前，必须正面回应本文论证的一个最深层的预设。本文反复使用了“大他者目光”与“真实他者目光”这一对概念：前者是社会叙事、资本期待、媒体评价所构成的抽象的他者，后者是一个个具体的、可以通过经验交互给出可验证反馈的真实个体。本文的转化路径——逼真验证——本质上就是用后一种目光去驱逐前一种目光。但这一论证潜藏着一个更深层的、关于主体性的哲学问题，不容绕过。

（一）与拉康传统的界限

理解“大他者目光”，不能不提及拉康精神分析传统中关于“大他者”的经典论述。在拉康那里，大他者是符号秩序的化身——主体在其中被语言所铭刻，欲望在其中被结构，自我在其中被构成。这一洞察与本文的核心判断——创新者的问题意识与自我驱动被社会期望所构造——分享着同一个理论地基：主体性从来不是一个预装完成的、纯洁的私人内核，而是在被他者目光反复铭刻的过程中被生成出来的。

但本文的论述与拉康传统在三个关键点上保持分离。第一，分析层级不同。拉康处理的是人类主体性的普遍结构——大他者对于任何主体都是构成性的。本文处理的则是特定创新情境下的一种特定的认知构造过程——社会期望如何进入创新者的判断结构，这种进入因创新类型、赛道环境、创新者自身实践的不同而在深度和后果上存在显著差异。本文不声称所有创新者都必然被大他者构造，而是论证当社会期望存在且被创新者内化时，它会成为构造的一部分。第二，本文区分了“大他者”与“真实他者”。拉康传统中的大他者是符号秩序本身，不可化约为任何具体的他人的在场。而本文的“真实他者”是可以提供独立于符号秩序的反馈的认知主体，这一区分对于本文的转化论证是绝对核心的。第三，本文给出了一个经验上可操作的转化路径——逼真验证。拉康传统在诊断了主体在大他者中构成之后，对于“如何从大他者的话语中松绑”只能给出美学式的或分析治疗式的答复；本文则试图给出一种可以在创新实践中被反复使用、被经验检验的方法论。本文的“大他者”概念是对拉康的限定性借用，而非全面挪移[3]。

（二）“独立”的准确含义

这引向一个必须被澄清的关键问题。如果创新者的内部构造一开始就是在他者目光的纠缠中被生成的，那么所谓“从他者目光中独立出来”——这本身难道不也是一个幻象吗？独立的认知结构，会不会只是另一种形态的、被内化的他者目光？

本文的立场只有这一笔：这里的“独立”，从来不指彻底摆脱一切他者的目光，达到一个纯净无染的“自我”——那是不可能发生的事，哪怕是孤独的创造者，也在被自己尊敬的前辈的作品审视、被未来的想象读者凝视。人类认知的结构性事实是——我们总是在他者的目光中认识自己，这不是创新的缺陷，是认知的本质。

但在此基础之上，有一个不可抹去的、质性的差异。它区分了两种截然不同的“被他者看见”：一种是他者用他们自己的期待来定义你——你被看成一个赛道的代表、一个叙事的载体、一个用来满足他们自己对未来想象的符号；另一种是他者仅仅作为你创造行为的接受者而在场——他们不定义你该做什么，他们只是在你创造的成果面前，用自己的真实体验告诉你：“这个，确实帮到了我。”

前一种被他者看见，是被大他者的目光覆盖——那个抽象的、集体的、被叙事与资本锚定的目光，它总是同时伴随着期许、定义与压力。后一种被他者看见，是被真实的、具体的、一个个独立个体的目光确认——它不给你任何东西，除了反馈本身。而这后一种被看见中所获得的确认，不会在市场叙事转向时坍塌，不会因赛道共识瓦解而失效。因为它是与一个具体的人的一次具体经验的记录相联系，而不是与一个时代的主导叙事相联系。

因此，本文所论定的“独立认知结构”，指的不是一个不再需要任何他者反馈的自闭系统，而是指这样一种构造形态：创新者已经不再依赖抽象的、不可验证的集体目光来定义自己的意义和进展

；其问题定义、进展校准和自我驱动的核心来源，已经从集体叙事更换到真实的、可验证的、可被反复触及的具体他者的反馈之上——它仍是一种被构造的结构，只是构造核心从“被叙事定义”变成了“被经验校准”。

逼真验证，在这个意义上，不是一套冰冷的测试方法，而是一种发生在真实他者与创造者之间的认知事件。它之所以“逼真”，因为它逼创造者放下所有从大他者那里借来的语言，用他能想到的最朴素的话，原原本本地对着一个具体的他者说：这是我要解决的问题，这是我现在做到的程度，你来试试，然后告诉我——我说的对不对。而那个真实他者的回应——哪怕是沉默、犹豫、失望、或者说“好像没用”——都是比一百篇媒体吹捧更能帮助创造者校准自己的判断的材料。此刻发生的事，不是创造者在偿还一笔外债，而是他在借用另一个真实个体的感知，来帮助自己重新辨认自己到底在做的是什麼。

十一、结论与边界：期望嵌入性的有限效度

（一）核心论证的凝缩

本文的首要贡献，不是“发现了一个新原因”，而是“重述了创新认知构造的本体论——外部期望是它的一部分，不是它的外部条件”。在此基础上，本文的论证可以凝缩为以下几步。

第一，既有创新理论在解释创新存续时，长期默认了社会期望与创新内部构造在功能上可分离——这一预设是它们反复在同一个位置上失效的底层原因。这一预设不仅存在于传统的资源基础观和动态能力理论中，也同样存在于Beckert的“虚构期望”分析中——后者将期望理解为协调多个行动者决策的集体表象，而非进入单个创新者认知构造的内部要素。

第二，期望嵌入性在基本机制层面属于经典内化理论的一个特例，但它切开了经典内化理论无法覆盖的一个辨别面：被内化的内容——社会期望——具有经典内化理论从未处理的“外部可撤回性”。当它在外部世界中被收回，已嵌入认知结构的来自期望的要素失去外部锚定，引发认知结构的特定形态失稳。这一特定形态，是经典内化理论未被要求处理的动力形态。

第三，在创新的早期生成阶段，社会期望通过反复的认知实践渗透进创新者的认知构造。这个内殖过程有一个可辨认的临界点：当创新者无法在不提及外部期望话语的情况下用自己的语言重述自己的问题定义时，外部话语已经从“可剥离的工具”转化为了“不可剥离的认知语法”。内殖的深度取决于创新者是否同时维持了与真实他者反馈的独立接触——真实反馈的持续摄入，为认知结构保留了不被赛道话语完全覆盖的“保留地”。

第四，社会期望崩塌后，外部锚定的消失引发三重认知环节的同时失稳——问题定义、进展评价、自我驱动——使创新者的内部认知结构遭受构造性损伤。这不是心理挫折，是认知要素的抽离。当这种断裂发生时，即使创新者仍有资源，日常运营所需的“意义灌注”前提也被掏空，导致行动终

止——哪怕那个行动在外人看来“明明还可以撑”。

第五，在共享单车赛道的期望退化态中，赛道内的叙事欺诈污染了期望环境，使那些渴望认真做事的创新者面临双重束缚：需要外部期望来构造自我认知，又不敢将其内化，因为其已被污染。真创新者不是死在技术瓶颈上，而是陷入一种特定的认知结构——外部期望既是构造认知的必需材料，又被污染到不可被信任和吸收，而独立的认知结构尚未建立。

第六，转化的实质并非偿还外部期望债，而是利用外部期望尚未消退的窗口期，在与真实他者的反复互动中，完成认知材料的更换——将那些来自赛道叙事、依赖外部锚定维持效力的材料，更换为来自真实他者反馈、可被独立验证的材料。逼真验证的转化路径，正是将问题定义、进展评价与自我驱动的来源，从叙述锚定转移到经验锚定。

（二）有效边界

本文的论证有其自身无法回避的边界，必须在结论处坦承。

首先，期望嵌入性与创新存续之间的关系，是一种必要条件的逻辑，而非充分条件的逻辑。期望嵌入性的存在，解释了创新在早期为什么会被期望崩塌从内部击穿。但它不意味着所有避免了这种击穿的创新都能成功——错误的方向、真正的技术瓶颈、糟糕的执行，仍然可以对创新构成致命打击。

其次，期望嵌入性的重要性因创新类型而异。对于那些增量式改良、确定性高、且价值可以在现有评价体系中被准确评估的创新，创造者的问题定义和进展评价可以从现有专业共同体中获得独立于资本叙事的校准——期望嵌入性在此种创新中可能影响甚微。对于那些旨在挑战既有评价标准、因此其价值在长时段内无法被现有标准捕捉的激进式创新，期望嵌入性的影响则可能是根本性的——因为创造者在还没有自己的评价标准之前，唯一可用的就是被社会期望所牵引的那个模糊的方向感和意义感。

再次，本文对“大他者”与“真实他者”的区分，不应被简化理解为“资本和媒体是坏的，用户是好的”。真实他者也可能给出误导性反馈，大他者也并非每次都是错的。本文的区分，并不指向评价者的道德地位，而指向反馈的可独立验证性——真实他者反馈的好处不在于它“善良”或“公平”，而在于它与特定经验相联系，因而可以被创新者自己反复核验。大他者的话语——无论其对错——往往不具有这种可核验性，因为它指向的是一个遥远的、被叙事锚定的、不在场的“未来”。

又次，如本文在极限检验中所严正面对的，那些仅凭创造行为内在的认知吸引力而持续、且从未经历社会期望在场的孤独创造形态，不在本文的直接解释域内。本文的判断只对“价值实现需要社会协作”的那一类创新有效。对孤独创造形态的适用性，必须以对其条件苛刻性的充分认知为前提。

最后，本文提出的“逼真验证作为认知重构”的方法论，是转化的一种路径，但不是唯一的路径。本文不声称它涵盖了期望嵌入性转化的一切可能方式。它首先服务于将转化的核心动作从模糊的“独立起来”具体化为“认知材料的可验证更换”——它为这一发生在创新者认知内部的、通常只被事后追认的过程，给出了一个可以被事前识别、被事中追踪、被经验判断的描述框架。

（三）证伪条件

在结束之前，有必要用最朴素的方式指明，在什么情况下本文的判断应被放弃。

如果有一天，我们稳定地观察到这样一种现象大面积地发生：大量具有激进创新性质的项目，在根本没有经历过任何显著社会期望的位置上——不被报道、不被投资、不被任何人才圈子视为“有前途”——仅仅凭借其与真实他者之间反复发生的、具体的、可验证的互动，就逐步生成了自己能独立定义问题、独立评价进展、独立维持驱动的认知结构，并由此长大、扩散、最终改变既有的产业格局；并且，这类案例出现的频率足以使它们不再被视为幸存者偏差筛选的孤例，而是可以反复生成的常态——那么，本文关于“社会期望在创新的早期生成阶段，通过内殖构成其不可或缺的内部构造性要素”的核心判断，就必须被修正或放弃。因为那将意味着，“独立认知结构”的生成，很可能根本不需要经历大他者目光这一阶段，而完全可以在与真实他者的零散互动中从头搭起。

但在那之前——在我们所处的这个赛道兴替如潮、无数尚未能自我定义的创新种子在叙事翻转中沉默熄灭的世界里——本文的判断，似乎并未失去其解释的锋芒。或许我们应该承认，人类创造新生事物的那条幽暗路径，比我们通常所愿意想象的要更深刻地缠绕着他者的目光。而所谓“独立”，从来不是一个被给定的起点，而是一步一步、在一次一次真实的相遇中，从他者的目光里，一寸一寸地挣出来的。

注释

[1] 案例中的“UCC单车”及其创始人“陈先生”均为化名。引用的公开发言与复盘资料出自行业媒体公开报道及创始人公开复盘，为聚焦理论阐释，相关陈述经过了必要的整合与简化。该案例仅作为本文核心概念的发生学例示，不构成对“期望嵌入性”的独立经验验证。

[2] “无名单车”及其创始人“李先生”均为化名。引用的公开话语与复盘材料出自行业媒体公开报道及创始人公开演讲的转述记录，为聚焦理论阐释，相关陈述经过了必要的整合与简化。与UCC案例相同，该案例仅作发生学例示，不构成独立经验验证。

[3] 本文对拉康“大他者”概念的借用仅限于其“他者目光生成主体认知”的基础直觉，文中已从分析层级、大他者与真实他者之区分、以及可操作转化路径三个方面划清界限。拉康的系统论述参见 Lacan, J. (1966). *Écrits*. Paris: Seuil.

参考文献

- Beckert, J. (2016). *Imagined Futures: Fictional Expectations and Capitalist Dynamics*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1966). *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*. New York: Doubleday.
- Bourdieu, P. (1986). The Forms of Capital. In J. Richardson (Ed.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education* (pp. 241-258). New York: Greenwood Press.
- Bowlby, J. (1969). *Attachment and Loss, Vol. 1: Attachment*. New York: Basic Books.
- Coleman, J. S. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, 94, S95-S120.
- Lacan, J. (1966). *Écrits*. Paris: Seuil.
- Merton, R. K. (1948). The Self-Fulfilling Prophecy. *The Antioch Review*, 8(2), 193-210.
- Spence, M. (1973). Job Market Signaling. *The Quarterly Journal of Economics*, 87(3), 355-374.
- Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.
- Vygotsky, L. S. (1978). *Mind in Society: The Development of Higher Psychological Processes*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Zimmerman, M. A., & Zeitz, G. J. (2002). Beyond Survival: Achieving New Venture Growth by Building Legitimacy. *Academy of Management Review*, 27(3), 414-431.