

# 被代理的决断——创业者领导力空心化的一种发生学诊断

责任分散的前提是那个责任还在；决断代理的前提是，那个决断从未作为实体发生过。

王涛 著·依王德生《SDE本体论》·约 1.9 万字·发表于2026年8月3日

## 摘要

创业者领导力培育的主流范式，将领导力视为一组可拆解、可传递的素质“颗粒”。本文论证，这一范式遮蔽了领导力的存在根基——一种无法外包、不可让渡的“根本决断”：创业者在不确定性中必须亲自做出且独自承担最终后果的那个动作。本文将研究对象从泛化的“创业者”明确改切为“接受当代创业生态系统赋能的创业者”，理由在于：原初问题“论创业者领导力”的分析单位过粗，将领导力预设为一个可被整体论断的实体，难以切入具体的发生机制。本文提出“决断代理”这一新概念，用以命名下述过程：当创业生态系统以资本逻辑、方法论工具和媒体叙事三重机制，系统性地将根本决断翻译并消解为可分摊的程序时，创业者便从“在场的人”蜕变为“将领导行为与自身存在相分离的人”。本文从发生学视角重新界定了决断代理的不可还原性——它不是责任分散或道德风险的变体，而是一种存在论层面的“决断让渡”，其核心在于：责任分散的前提是那个“责任”还作为实体存在，道德风险的前提是那个“利益”还作为目标存在；而决断代理的前提是，那个“决断”从未作为实体发生过。本文进一步追踪了从“在场”到“扮演”的沉积过程，并通过与真诚型领导理论的正面交锋，确立了概念的区分效力。最后阐明，真正领导力的培育不是添加知识，而是撤回代理装置，为创业者保留“裸露在决断面前”的空间——这一“撤回”并非指向“回归本真”的浪漫预设，而是指向一种创造让决断得以发生的条件的艰苦实践。文章最后给出了清晰的证伪条件与阴性案例检验方向。

### 关键词

创业者；领导力；决断代理；根本决断；发生学；在场

## 一、引言

翻开任何一本创业指导手册，“领导力”一栏总是以一份素质清单的形式出现：愿景力、决策力、沟通力、抗压力。每一个“力”又被分解为更精细的操作单元——如何制定OKR、如何主持一对一会议、如何在三分钟内讲出一个打动人心的故事。这套话语在全球创业教育中被奉为圭臬。它背后是一个深信不疑的预设：领导力是一套由若干独立“零件”构成的素质包，这些零件可以被清晰定义、单独训练、精确评估，最终组装成一个合格的领导者。

然而，一个顽固的反常现象始终悬在这套话语上方：大量熟稔所有领导力工具的创业者，其团队在面临真正危机时依然分崩离析。另一些近乎文盲、从未踏入过任何商学院或训练营的草根创业者，

却能凝聚一支在至暗时刻誓死追随的队伍。后者的存在，像一根刺，不断提醒我们可能系统性地漏掉了什么。

有一种常见的辩护将这一现象归因于“知易行难”——创业者虽然“知道”了，但在压力下无法有效“执行”。这种解释看似合理，实则仍在原有认知框架内打转：它依然假定领导力是一套可以被“拥有”的知识，失败只是从知到行的转化环节出了故障。另一种更为激进的批判则指向工业化教育体系本身，认为它批量生产的是循规蹈矩的管理者，而非勇于打破常规的领导者。这些批判触及了部分真相，却不足以揭示那个最根本的问题：是什么使得那些“知道得更多”的创业者，反而在需要领导力“发生”的现场，丧失了在场的能力？

在进入正式论证之前，本文必须先完成一项程序性工作——裁定原初问题。本文面对的议题是“论创业者领导力”，这是一个分析单位过粗、预设了领导力可被当作一个整体实体来论断的宽泛提问。它无法切出具体的发生机制，也无法区分不同类型的创业者及其所置身的不同生态条件。因此，本文在此做出明确的改切：将研究对象从泛化的“创业者”，聚焦于“接受当代创业生态系统赋能的创业者”[1]。这一群体置身于风险资本、方法论工业和媒体叙事三重塑形力量的交叠作用之下，其领导力困境具有独特的发生学机制。改切的理由在于：原初问题的分析单位无法切出机制——不同创业生态中的创业者，其领导力丧失的逻辑可能有截然不同的发生学根源，不可混为一谈。

需要立刻自我设限的是：本文的因果诊断——因资本、方法论、媒体叙事构成的三重代理机制，所以创业者的根本决断被让渡、领导力空心化——其证据主要来自“代理机制已经拉满”的样本（即接受高度塑形化创业生态影响的创业者）。本文的案例旨在展示发生机制，而非以归纳法证明因果关系。因此，本文的核心命题在严格的实证意义上属于需待检验的假说，而非已被证实的定论。如果未来研究在“低代理程度”的创业者（如家庭作坊主、乡镇跑单帮、未接受风投的草根创业者）中，同样发现大量领导力空心化现象，或被证明空心化与代理程度不相关，则本文的因果解释需要被修正或限缩。本文承诺在结论部分给出更具体的阴性案例检验方向。

本文提出一个根本性的诊断：真正的领导力——能让一群人跟着你穿越地狱的那种力量——从来不是一堆可被占有和调用的静态能力，它源自一种在极端条件下“被逼出来”的动作：根本决断。本文所谓“根本决断”，并非一种深埋于个体内部的、等待被“发现”或“收回”的固定品质。它更像一种在极端条件下被逼出的动作——被逼出的前提，恰恰是创业者所处的那个处境已经迫使他无法再退、无法再找拐杖、无法再等别人替他拍板。换言之，不是先有一个“强决断力的创业者”，他才去做了根本决断；而是那一刻的被迫裸露，让他暂时成为了能够做出根本决断的人。而当代创业教育及创业生态系统，恰恰在以一种看似赋能的方式，系统性地代理并掏空了这个被逼出的可能性。本文将这一机制命名为“决断代理”，并以此为轴心，重新阐释创业者领导力空心化的深层逻辑。

本文的结构如下。第二节追溯素质化培训范式的起源及其适用边界。第三节从“免疫代理”入手，引出“决断代理”的核心概念，并剖析其发生机制。第四节通过一个具体的深度案例，展现资本、方法论和媒体叙事三重塑形力量如何在一个事件中协同运作、构成互生闭环。第五节从过程视角追踪“在场”如何一步步沉积为“扮演”——关注的不是“他变成了扮演者”这个结果，而是“扮演状态”如何通过一次次代理行为被固化、直至成为一种难以逆转的存在方式。第六节通过近邻检测，确立“决断代理”概念的不可还原性，与责任分散、委托-代理理论和真诚型领导理论正面交锋，并纳入创业叙事与文化创意

理论的对话。第七节讨论撤回代理装置、创造决断发生条件的实践原则与微观现场。第八节正面回应天赋宿命论与"悲壮的失败"等致命反驳。最后给出结论与证伪条件。

## 二、零件化目光的谱系及其适用边界

---

要理解决断代理如何发生，必须首先追问：将领导力切成一颗颗"骰子"的做法，究竟从何而来？

领导力素质模型并非一个自然存在的分析单位，而是二十世纪以来一系列思想运动与制度实践交汇的产物。行为主义心理学对"可观察、可测量行为"的执念，管理学中"能力素质模型"的兴起，以及全球商学院教育对标准化、可复制性的内在追求，三者合力将"领导力"这个暧昧、混沌、充满个人色彩的整体，一步步塑造成一组可被标准化处置的零件库存。

然而，仅仅指出这些历史源头是不够的。发生学的眼光真正力量，不在于揭露一个错误，而在于理解这个"错误"是如何从某种近乎必然的处境中被逼出来的。素质化培训范式的诞生，背后有三重深刻的焦虑，它们并非商学院或培训公司的"共谋"，而是组织在现代社会中所面临的真实困境：

第一重是控制焦虑。组织无法依赖少数"天生领袖"的偶然出现。一个企业如果只有在天降一个乔布斯时才能运转，那它在绝大多数时间里都处于不可控的风险之中。组织必须拥有一套可复制的领导者生产线——这不是贪婪，而是恐惧。第二重是评估焦虑。人力资源部门需要一套可量化指标来筛选和奖惩管理者。如果领导力是不可言说的、无法被编码的隐秘品质，那么谁该被晋升、谁该被淘汰，就失去了正当性的基础。第三重是合法性焦虑。商学院和培训公司需要用"科学化"话语来证明自身存在的价值。在一个崇尚证据的时代，"我们教的是可测量的能力"远比"我们培育的是某种不可言传的判断力"更容易获得客户信任。

在这三股焦虑的合力下，领导力被拆解为具体的、可被编码的行为单元——设定目标、提供反馈、解决冲突、激励成员。这无疑是一次巨大的简化，但简化换来了操作上的巨大便利：领导行为从此变得可教、可测、可比。一个刚上任的年轻创始人拿到这套地图，立刻获得了一种确定感：他知道了"一个好老板此刻应该做什么"。

然而，我们有必要进一步追问：这种"确定感"本身，是如何一步步地将创业者诱入一个更隐蔽的无能状态的？让我们追踪一个创业者从最初接触工具到逐渐丧失生成能力的微观过程。

起初，他遇到第一次团队冲突时，内心是真实的慌乱。他去翻一本管理书，找到"非暴力沟通四步法"，照着做了一遍，效果不错。此时，工具补充了他的经验不足，是一次有效的赋能。第二次、第三次，他越来越熟练地运用这个框架，开始获得"我很专业"的良好自我感觉。到了某个节点——也许是第十次、第二十次——面对一个全新的、框架没有覆盖到的冲突类型时，他的第一反应不是浸泡在眼前的混乱中、感受这个独特情境的特殊纹理，而是焦虑地检索：哪个工具能套进去？如果检索不到，他就会陷入比第一次更深的恐慌——因为第一次慌乱时，他还处在一种"我本就不会"的裸露状态，他允许自己去感受；而如今，他已经在认知上依赖了"我应该用某个工具"这条预设，这条预设一旦失效，他面对的不是"我不会"，而是"那个本应替我应对的我，不存在了"。

这就是零件化目光的真正盲区：它不在于提供不了正确的工具，而在于这条"先用工具应对、后获得成功"的路径本身，在反复行进中，将创业者与那个毫无防护、直接浸泡在混沌中、因而不得不独自

生成一个判断的"裸露时刻"越隔越远。它预设了情境可以被归类，因而决策可以被预制。当这一预设失效时，整个素质模型便沦为一张废纸。更要命的是，它掩盖了一个更深的真相：在那些绝境中，起作用的不再是某一个具体的"正确决策"，而是那个决策背后，一个人敢于"就这样定了"并为之承担一切后果的、赤裸裸的在场。

在此，我们必须走向对自身的批判。素质化培训不是商学院阴谋的产物，而是在回应上述三重焦虑时，唯一能握住的那种理性化工具的必然结果。当组织不能依赖天才，它只能依赖流程；当领导力必须被评估，它只能被拆解为可测量单元；当培训必须证明自己的价值，它只能展示一套可传授的知识体系。不是他们故意选择了一条错误的路，而是在那个特定的历史条件下，他们只能走到这条路上为止。揭示这一悲剧性的必然，比指出一个错误，更能松动这个范式的根基。

### 三、决断代理的发生：从信息过滤到判断框架的接管

---

过去的研究者已经注意到创业失败的一种隐蔽机制：创业者被过早地保护起来，未能经历那些本应由自己亲自触碰的失败。本文称这一过程为"免疫代理"（该命名出自本文作者已发表的《免疫代理：创业发生性坏死的病因学转向》，见 [/students/wang-tao/paper-p33-d01-a04/](#)）——创业生态系统像一位过度保护的保姆，代替创业者吞下了那些最生猛、最有养分的挫败，将它们嚼烂、消毒，处理成"失败案例"的糖丸喂给他。创业者得到的，是对某种特定错误的认知"抗体"，却永远失去了在一个崭新的、从未有过的困境面前，自己产生抗体的能力。

然而，至此为止，"免疫代理"仍只是现象层面的诊断。若要进一步追问它的发生机制，必须回答一个跳不过去的问题：从"免疫代理"（代创业者吞下挫败）到"决断代理"（代创业者做根本决定），这个转换究竟如何发生？两者之间有一个关键的中间环节，它解释了为什么经验的代理必然导向责任的下移。这个环节是：信息的系统性过滤，不可避免地导致了判断框架的接管。

当一个创业者长期依赖被输送给他的、已被方法论预处理过的信息时——他不是在阅读原始数据、不是在现场感受用户情绪、不是在面对面听取核心员工的真实担忧——他面对的不再是"不确定性"本身，而是已被转化后的"可管理风险"。这两者的质地有着根本差异。不确定性是混沌的、多维的、无法被任何现成格子装进去的；而可管理风险已经被分类、被量化、被标注了"可控变量"和"风险敞口"。当创业者只接触后者时，他不仅"经验"被代理了，他整个判断的框架也被代理了——他不再用自己的眼和心去截取现实的一个切面，而是接受一个已被外部体系预处理过的切面，然后在这个切面上做"决策"。

这个表面上仍是"他自己在判断"的动作，实质上已被悄然置换。因为判断从来不只是"给定信息后做出的选择"；判断最根本的构成，在于"选择把什么当作信息"。一个创业者决定"这个用户抱怨是核心信号，那个用户抱怨只是噪音"，这个决定本身就是判断，它就发生在信息被过滤之前。而当风投的尽调问卷、精益画布的待验证假设、OKR的可量化目标事先就替他把"哪些东西值得看""哪些东西只是干扰"的框架设定好时，他越努力地在这个框架里"自己决策"，就越远离那个原始的不确定性。他的"决策"质量可能很高——高到可以被投资人端到董事会上作为"数据驱动决策"的典范。但这整个决策，从头到尾都走在一个外部铺设好的轨道上。创业者不是在判断，他是在执行一个判断框架。

这里，我们可以清晰地给出"免疫代理"到"决断代理"的转换逻辑：免疫代理代理掉的是"与挫败相遇的经验"；但每一段被代理掉的经验，都不仅仅是一段经历，而是创业者曾经必须亲自与混沌面对面的那个裸露时刻。在那个时刻，他不仅收获了经验内容，更重要的是，他练习了判断框架的生成——他被迫追问"在这个完全没有先例的状况里，我该用什么眼光去看它？"而决断代理，正是这种框架生成能力的系统性的、长期的闲置与萎缩。一次经验被代理，失去的是一个具体错误；一千次经验被代理，失去的是那个能够生成判断框架的"我"的在场能力。

在这个基础上，本文提出"决断代理"的正式定义：创业者将本应由其自身承担最终不确定性并亲自生成判断框架的责任，部分或全部地转移给外部预设的框架、权威或方法论程序，使那个唯一不可被外部替代的存在性动作——在无人能替他保证正误的前提下说出"就这样办了，后果我来承担"——从未作为实体发生过。它不是授权——授权是策略性的，决定权仍在己；也不是委托——委托是暂时性地转移某个具体任务。而是创业者甚至未曾察觉地将自己从"最后之我"的位置上向后撤出。追随者追随的，从来不是最优方案，而是那个敢于说"出了事我第一个兜着"的人。当这个人已经悄然退到了众多外部缓冲的后面，追随便失去了对象。

## 四、三重代理的互生闭环：一个深描案例

如果仅仅将资本、方法论和媒体叙事视为三股各自独立的力量，便无法理解它们何以构成一个几乎无法从内部挣脱的系统。以下通过一个深度案例，追踪三重代理机制如何在一个具体事件中同时运作、相互咬合，构成一个自我强化的闭环。

案例：张杨（化名）的"数据驱动的理性抉择"[2]

张杨是一位教育科技领域的创业者，带领一个三十人的团队。创业第三年，他面临一个关键抉择：是否砍掉公司起家的线下培训业务，全力转向一个尚不成熟的AI自适应学习产品。从直观看，他强烈感到线下业务的运营模式已经日益僵化，而AI方向虽然风险极高，却可能触及一个真正未被满足的痛点——那些无法负担一对一辅导的普通家庭。但这个直觉无法被数据"证明"：AI产品的用户测试样本量太小，留存数据波动剧烈，任何统计学检验都达不到显著性。

第一幕：资本的纪律。当张杨在董事会上提出转向AI的构想时，主投方代表——一位以"理性决策"著称的VC合伙人——眉头紧锁。他的问题清单像一堵墙："你的用户验证数据在哪里？转化率的置信区间是多少？对标公司有成功的先例吗？如果没有，我们凭什么相信这个方向？"张杨试图解释他的直观判断，但话一出口就感到虚弱——在"数据驱动"的语境里，直觉是一种羞耻的、需要被纠正的认知缺陷。董事会结束时，VC合伙人留下一句话："我建议你用精益的方法，先做一轮小范围验证，拿数据回来我们再讨论。"这句话的实质是：你的根本决断不被接受，你必须把它翻译成资本逻辑可以读取的格式——验证、数据、置信区间——否则它就不存在。

第二幕：方法论的接盘。张杨回到公司，打开精益创业的工具箱。按照"构建-测量-学习"循环，他设计了一个最小可行产品，在三个学校做试点，设定了一个月的观察周期。这个过程在操作层面是无可挑剔的，但一个隐蔽的置换发生了：他最初那个"AI可以触达被教育不公平伤害的孩子"的方向感，被自动转换为一个更易测量的替代目标——"AI产品的周活跃率是否达到15%"。用方法论的术语说，这叫"虚荣指标规避"；用本文的话说，这叫决断的被代理——他不仅经验被代理了，他整个判断框架

也被接管了。他不再需要直面那个混沌的、无法被数据化的大判断（“这个东西真正有价值吗？”），他只需要执行这套现成流程，等待数据告诉他“该不该做”。他不再是一个在不确定中赌上自己全部判断的船长，他变成了一个信息采集和算法执行的中间件。

第三幕：叙事的固化。一个月后，数据回来了——周活跃率仅11%，未达预设阈值。张杨在投资人的建议下，正式决定搁置AI项目，维持线下业务的基本盘。这个决定在季度投资报告中，被写成了一则“数据驱动理性撤退”案例。一家创业媒体据此发表了一篇短文：《从盲目试错到精益验证：一位教育创始人的认知升级》。文章把张杨描绘成一个学会了克制直觉、尊重数据的“成熟”创业者。张杨起初有些不适——他知道那个被他放弃的AI方向，那些孩子眼里的光，那些他在试点教室里感受到的某种正在发生的、尚无法被数字捕捉的变化，是真切的东西。但这篇报道开始被频繁引用。他的投资人把文章转发到了自己基金的LP群里，配文是“这是我们培育的理性创业者”。张杨在朋友圈看到时，心里那一点残余的不适被一种更安全的念头淹没了：“至少，大家都觉得我做对了。”

闭环已合。在这个案例中，资本的纪律催生了方法论的接盘，验证的结果被媒体叙事合理化为“理性的胜利”，而这则叙事的传播又强化了下一轮融资中资本对“数据驱动决策”的正统要求。三者在同一个事件中不是先后继起的三个独立步骤，而是彼此给对方提供资源：资本需要方法论来将“不确定性”转化为“可管理的流程”，方法论需要资本来提供执行的强制力和资源保障，媒体叙事则需要这两者源源不断地产出“可被讲述的故事”。创业者被这个闭环裹挟在内，他的根本决断——那个最初驱动他去创业的、无法被任何数据充分辩护的朴素信念——在这个精密机器的碾磨下，被分解、稀释、直至消失。他看起来每一步都走对了，却最终把自己走丢了。

在此，一个挑剔的读者有权质疑：现实中有没有创业者在“精益验证”的过程中，反而找到了新的突破口，驳回了投资人，完成了漂亮的回归？当然有。本文并不主张三重代理机制是一个无法打破的死结。恰恰相反，恰恰是那些最终突破了闭环的创业者，反证了本文的核心机制——他们的突破，并非来自某个更好的方法论或更精细的数据，而是一次决断的回归：在某个时刻，他们不再让框架替自己说话，而是亲自押上了自己的判断。本文的主旨不是论证“闭环不可打破”，而是指出：打破它所需要的那个动作——那个根本决断——正是这套系统在系统性地削弱的东西。那些打破闭环的人，恰恰是在代理装置暂时失效的夹缝中，完成了一次极其艰难的自我站出。

为了更清晰地呈现“被代理的决断”与“未被代理的决断”的区别，让我们虚构一个与上述案例平行的对照场景。如果张杨在那个董事会上沉默半晌，然后说：“数据我没看全，这个方向在统计学上确实不显著。但我赌上了我在这家公司全部的时间和声誉，我的判断是：AI方向就是我们要去的地方。如果你信任我这个人，就跟我一起；如果你信任的是数据，那数据确实不支持我。”然后他转向他的CTO，开始讨论如何最小化试错成本，而不是如何最大化验证精度。在这个场景中，张杨做了一次根本决断——他不是不理数据，而是不让数据替他说出那个必须由他来说出的“我赌这个方向”。他将自己的存在押在了判断之上，并且让追随者明确看到了这种押注。这正是“未被代理的决断”的核心：它不是不借助任何信息，而是那些信息从未被允许取代那个“最后之我”的位置。

## 五、从在场到扮演：决断代理的沉积过程

---

上一节通过具体案例展现了三重代理的互生闭环。本节聚焦于一个更微观的问题：在这个闭环中，创业者的“在场”是如何被一步步抽空的？关键不在于“扮演者”这个静态身份的属性，而在于从在场

到扮演的这一层层沉积的力学——扮演状态不是一夜之间降临的，它是由一次次具体的代理行为、一层层制度流程、一句句前置语，逐步沉积、固化、直至变成一种难以逆转的存在方式的。

让我们继续上述案例的追踪，但将镜头拉近到张杨与团队的关系现场。在创业初期，张杨身上有一种被团队成员私下称为“莽”的东西。在一次产品方向争执中，CTO拿着竞品分析说这个方向已经红海了，张杨沉默了半分钟——那种沉默是真的在听、在想，空气里有一种彼此裸露的紧张——然后他说：“你说得对，但我想试试。错了算我的。”那个“错了算我的”，不是一种精明的免责声明，而是一种把自己押上去的姿态。团队在那个时刻被他打动，不是因为他的方案无懈可击，而是因为他。

决断代理的第一步，始于一个小得几乎察觉不到的位移。他开始在每一次向团队传达方向时，前面加上一句前置语：“从数据来看……”或者“投资人建议我们考虑……”。这句话的初衷是增加说服力——他想让团队相信，这不是他一个人的冲动，是有依据的。但他没有意识到，每多使用一次这样的前置语，他就从传达自己判断的那个位置上，往后退了一小步。他不再说“我判断，我们应该……”，而是说“依据XX，我们应该……”。前者是交出自己，后者是交出数据。

第二步，这个后退开始被制度化。他推行OKR，每季度设定可量化目标。这本是管理常规，却意外地成为他逃离在场的一条暗道。在一次技术架构选型的重大讨论中，CTO强烈反对他提出的方案，他本能地想拍板——但他停住了。他发现自己已经在过去几个季度里，将决断的正当性基础从“我是那个最后承担后果的人”悄悄地迁移到了“这是OKR推导出来的结果”。而当OKR没有明确指向时——OKR从来不提供唯一答案——他的决断失去了支撑。那场会议以“我们再看下一轮数据”草草收场。CTO离开办公室时轻声说了一句：“他不像是跟我们在一条船上的人了。”

第三步，这种沉积开始改变他整个存在方式的质地。当一个人不再亲自押注，他的语言就会发生一种几乎不可察觉的质地变化。他依然会说“我们要坚持使命”“我相信大家”，但那些话开始变得像是从一场排练过的剧本里抽出来的——不是因为他不真诚，而是因为这些话不再是从他当下感受到的焦虑、犹豫和最终的站定中长出来的。它们只是被调用的、正确的“领导话语”。团队成员开始私下用“罐头声音”这个词。他们依然执行他的指示，却不再把自己的后背交给他。

他不再向团队袒露他的犹豫——不是因为他在隐藏，而是因为他已经失去了犹豫的能力。每一次他感到犹豫，他的第一反应是去寻求外部的、现成的答案。那个本应由他亲自在犹豫中浸泡、并在无人能替他保证正确性的情况下做出决定的痛苦空间，被代理装置填满了。他不会向团队说“我现在也不知道该怎么办，但我会走到底”——这句话是他创业初期说过的最让团队安心的话——因为现在的他，需要一个“答案”才能开口。

至此，我们可以看见那条沉积的轨迹：最初是一个个具体的代理行为（用前置语替换自我判断）→ 然后是这些行为的制度化（OKR、精益流程成为决策的正当性来源）→ 再然后是在场能力的萎缩（犹豫被答案填满，不再能泡在不确定性里）→ 最终整个存在方式的固化（“罐头声音”成为常态，而非某一次的演出）。这不是“他变成了一个表演者”这样一个静态的诊断，而是一个持续的、每一层都依赖于上一层已经发生的事情的、不可逆的沉积过程。他成功地演练了所有领导行为，而这种演练的实际运行后果，是造就了一种持续的、将自身的存在从领导行为中撤离的行动模式。

## 六、近邻检测：为什么"决断代理"不可还原

本文的核心概念"决断代理"必须经得起一个根本的检验：它是否只是某个现成概念的重新包装？本节将其置于四个既有理论的攻击范围内进行近邻检测。其中前两个——责任分散与委托-代理理论——是本文最危险的敌意最近邻，因为它们与决断代理在行为表现上高度接近，极易将后者吞噬；后两者——真诚型领导理论与创业叙事研究——则分别从领导力理论与文化社会学方向构成了需要正面回应的竞争性解释。

1. 责任分散与去个体化：一个必须正面战胜的对手。社会心理学中的责任分散效应早已指出：当一个决策由多人共同做出时，个人的责任感会被稀释，个体因此可能做出比单独决断时更冒险或更冷漠的选择。将创业者的决断转化为董事会讨论、分摊给OKR流程——这一过程在行为层面与经典的责任分散高度相像。那么，"决断代理"是否只是"责任分散"在创业语境下的一个更华丽的马甲？

两者的分离线在于：责任分散的前提是那个"责任"还作为实体存在，它只是被分散了；而决断代理的前提是那个"决断"从未作为实体发生过。在一个典型责任分散的场合——比如一个委员会投票通过了一项高风险投资——每个人在投票时都知道自己在做一个决定，他们只是觉得"责任不由我一个人承担"。那个决定本身是被清晰地做出来的，每一个人都投票的动作。但在决断代理的场合，创业者从头到尾都没有做出那个决定——他执行的是一套外部框架推导出来的结果。他不是觉得"这不是我一个人的责任"，而是觉得"这不是我的决定——我只是按照精益验证的流程得出这个结论"。那个存在性的决断——"我赌这个方向"——根本没有发生。此外，责任分散涉及的是结果层面（"出了事后果由谁担"），而决断代理涉及的是生产层面（"这个决断本身是如何被生产的"）。前者是责任归属的稀释，后者是决断生产能力的闲置。判据：如果一个创业者在项目失败后依然感到强烈的个人责任感（"我应该承担全部责任"），但团队在关键决策时刻从未感受到"这是他个人的判断"——他在决策时不站在自己的判断里，却在失败时独自承担后果——这就是决断代理，而非责任分散。

2. 委托-代理理论中的"道德风险"与"激励错位"：另一个必须正面战胜的对手。经济学中的委托-代理理论对"代理人行为偏离委托人利益"有极成熟的论述。投资人（委托人）将资本交给创业者（代理人），创业者的行为可能在自身利益与投资人的利益之间发生偏离。这与本文描述的"将决断让渡给投资人"在行为表现上——创业者听从投资人而非自己的判断——有何本质区别？

分离线有三条。第一，代理理论处理的是"利益的错位"，本文处理的是"存在动作的消解"。在委托-代理框架中，问题始终是：当你的利益和我的利益不一致时，我怎么保证你按我的意思办？——所以才有激励机制、对赌协议、监督成本。但本文讨论的不是创业者的私利在驱使他偏离投资人的利益。恰恰相反：本文讨论的案例中，投资人要的甚至不是创业者的私利，他要的恰恰是创业者那个无法被合同规定的、亲自承担最终风险的存在性声明——那个"我赌这个方向"的赤裸判断。而这个声明之所以从未发生，不是因为它被"私利"遮蔽，而是因为它被整套方法论程序翻译并消解了。创业者进入的是一个奇特的处境：他越是"诚实"地听从投资人的方法论建议，他就越像一个"好的代理人"，但同时也就越不像那个投资人真正想要的——那个敢拍板的创始人。

第二，代理理论聚焦于"激励如何改变行为"，决断代理聚焦于"能力如何被闲置至萎缩"。代理理论假设代理人是有能力做出任何决策的，只要激励到位，他就能选择那一个对委托人有利的行为。决断代理则揭示：当一个人的整个判断框架长期被外部接管时，即使有一天所有的激励都撤除了——投

资人告诉他"从现在开始，全由你自己拍板"——他可能已经失去了拍板的能力。不是他不想拍，而是他找不到那个"我判断"的感觉了。就像一条肌肉，长期被支架撑着，支架撤走时它已经萎缩了。

第三，在可裁决的判据上，两者可以严格区分。如果观察到一家公司的CEO，其薪酬结构已经充分对齐投资人的利益（激励到位），他的所有操作决策也确实是"正确"的（道德风险不存在），但团队和投资人仍感到"这个人没有方向感"——他们信任他的执行，却不追随他这个人——则决断代理生效，委托-代理理论无法解释这种不涉及利益冲突的"存在性苍白"。

3. 真诚型领导：一个必须正面战胜的对手。真诚型领导理论正是在回应"表演式领导""伪领导"等批判中兴起的，它主张真正的领导力来自领导者的"自我意识""内化道德观""关系透明"和"平衡加工"。换言之，它试图回答的，正是本文所要回答的问题：如何让领导行为不是表演？

然而，在本文的发生学视角下，真诚型领导理论的根基上有一道未被察觉的裂缝。该理论将"真诚"作为一种可以被自我觉察、自我调控、自我验证的积极心理资本或行为模式来操作。它的操作逻辑是：我观察到我在某些场合不够真诚→我反思其根源→我调整自己以更接近"真诚"的标准。在这一整套"我看着我如何真诚、我调整我的真诚"的流程中，始终存在着一个双重的我：一个在台上表演的"我"，与一个在台下监控、评价、调整那个表演的"我"的"我"。这两个"我"之间的那个缝隙，恰恰是"表演"最隐蔽的栖身之所。你越努力地"想要"真诚，越真诚地监控自己是否真诚，你就是那个最专业的真诚表演者——因为你已经把自己变成了一个可以自我改进的对象，而不再是那个忘我的、在处境中被完全卷入的存在。

与真诚型领导形成对照的是本文所说的"在场"。在场恰恰取消了这种自我二重化。当一个创业者被一个极端处境逼到尽头——比如面对一个即将离职的核心员工，那个员工正坐在他对面，眼眶里有泪，手心攥着辞职信——他不再有剩余的认知资源去监控"我此刻是否足够真诚"。他所有的存在都已经被卷进了这个现场：他感受到那股沉默的重量，感受到自己心里堵着不知道该怎么说的歉意，然后，一个回应——可能结巴、可能笨拙、可能事后看没有说全——直接从那个被完全浸泡的状态里长了出来。这个瞬间没有任何一个"看着自己的我"在场，整个他都在事情和他人之中。这就是"在场"的忘我性。

至此，我们可以给出真诚型领导与决断代理之间最关键的分离线：决断代理发生在决断的生产环节（决定如何被做出），而"不真诚"或"表演"发生在信息的传递环节（决定如何被讲述）。前者是存在性的，后者是交流性的。一个严重依赖方法论脚本的创始人，其团队感到的"这不是他的决定"，与一个精心编造叙事的"不真诚的领导者"，在追随者的感知机制上是可分层的——前者感知到的是：这个人说的话也许是真的，但我们感受不到那个说话的人；后者感知到的是：这个人说的话是假的。判据：一个创业者使用了"危机沟通四步法"与即将离职的核心员工谈话，他的话可能句句都是真诚的（他确实相信这些原则），但员工离开办公室时对同事说："他说得都对，但不像他说的。"——这就是决断代理，而非不真诚。另一个创业者虚构了一段从未有过的创业初心来激励团队——这就是不真诚。前者的病灶是"决断在生产时就被替代了"，后者的病灶是"信息在传递时被扭曲了"。两者在发生学层面不可互相还原。

4. 创业叙事与文化创意理论：必要的对话。最后，本文必须正视一个来自文化社会学的重要近邻。创业叙事研究早已指出，创业者的故事本身就是被风投、媒体和"创业神话"共同书写的，创业者

在一个强大的"叙事秩序"中行动，他们的"真实自我"本身就是这套秩序的产物。本文的诊断在多大程度上是在重述他们的发现？

两者的交叉地带极为明显。本文所分析的"媒体叙事固化"——张杨的故事被写成"数据驱动的理性撤退"案例，而他本人逐渐接受这则叙事的解释——正是创业叙事理论所描述的制度化叙事对创业者身份的塑造过程。然而，分离线在于：创业叙事研究的核心分析单位是"叙事"——它揭示的是创业者"讲故事"的方式如何被外部秩序捕获与重写。而本文的核心分析单位是"决断"——它追问的是：当叙事捕获达到一定程度后，那个"被讲的故事"反过来怎样渗入创业者"实时做决定"的存在状态？当一个创业者不仅事后用"数据驱动"讲述自己的故事，而且事前已经用"数据驱动"作为自己避免亲自押注的理由时，叙事便从回溯性的身份建构，变成了实时的决断回避。创业叙事研究解释的是"我是谁的说法是如何被环境书写的"，本文解释的是"在我知道我是谁之前，那个'我先拍一下板再说'的能力是怎么消失的"。前一问和后一问之间，隔着一个存在性的鸿沟——前者处理的是"自我叙事"的建构，后者处理的是"自我决断"的萎缩。因此，"决断代理"不是"叙事认同被外部秩序捕获"的另一个注脚，而是对这一命题的进一步推进：当叙事捕获足够深、足够制度化时，它就不再只是事后重述你做了什么的框架，它变成了事前替你决定你该做什么的代理装置。

区分至此，决断代理的独特理论位置得以廓清：它不仅切开了责任分散（因为责任未被分散，而是那个"可被分散的决断实体"从未发生过）、委托-代理理论（因为问题不是利益错位，而是存在性动作的消解）和真诚型领导（因为病灶不在传递环节的扭曲，而在生产环节的替代），更切开了创业叙事研究所代表的文化建构范式的一个更深盲区——叙事不仅建构了你事后如何理解自己，它还代理了你事前如何行动。这些竞争对手各自都说出了一部分真相，但它们共同错过了一个空白地带：创业者不是在责任层面"推卸了什么"，不是在利益层面"偷换了什么"，不是在交流层面"隐藏了什么"，也不是在叙事层面"被书写了什么"——而是在存在层面，那个唯一必须由他自己做出的动作，因为一整套系统性的代理机制而从未获得发生的机会。"决断代理"因此不可还原。

## 七、撤回代理：创造决断发生的条件

决断代理的发生机制既已廓清，随之而来的问题是：如何应对它？本节必须从一个坦诚的自我约束开始：本文无法提供"三步走回收决断"这样的操作手册，因为本文所描述的那个根本决断，恰恰拒绝任何形式的前置脚本。任何试图将"撤回代理"本身方法论化的举动，都会立刻使其退化为又一颗"新型颗粒"。如果一位创业者读到此处，将"我应该先浸泡、不要用工具、要先感受"当作一条新的行为规范——下次开会时他提醒自己"不要用工具，要先感受"——那么在这一刻，他仍在执行一项前置脚本。裸露出于被指令，本身已不再是裸露[3]。

因此，本节只能指向一个更有限、也更诚实的方向：让创业者意识到，撤回决断不是一次性的"个人觉醒"，而是一个持续地与三重塑形力量"互相搏斗"的艰苦过程。当他试图收回决断时，他不是在一个真空中行动。他的投资人可能因他不再提供"确定性"而施压，他的高管团队可能因他不再使用OKR来"派发"目标而恐慌，媒体则可能将他暂时的"认知裸露"描述为"优柔寡断"。

这里的紧张在于：决断代理不是个体层面的认知错误，而是一个制度性的纠缠网络。资本、方法论、媒体叙事三重代理机制已经沉淀为一种微观的制度现实——估值对赌条款、OKR系统、危机公关

指南、媒体包装课程——这些看似中立的"基础设施",实质上是决断回避的制度化保障。因此,回收决断不是一个"想通了就好"的个人修炼问题,而是一个如何松动这个纠缠网络的问题。

这意味着,创业者需要创造新的微型制度来保护他的"裸露时刻"。例如,在董事会中明确要求一场"无顾问参与、无数据分析师在场"的战略务虚会——不是要排斥数据,而是要确保在数据到场之前,他自己的判断有被单独听见的空间。在与员工沟通关键决策时,不是先用方法论框架包装一遍再传达,而是公开地说出那句让管理专家皱眉的话:"我现在没有方法论可以套用,我只能讲我的真实判断——它可能不完善,但我会为它承担后果。"这句话在管理学的课堂上会被批为"缺乏专业沟通策略",但正是在这种放弃了策略、放弃了完美无瑕、放弃了"正确领导者形象"的毫无防备的瞬间,他的团队才有可能再次嗅到那种久违的、属于一个人的气息——而不是属于一个正确流程的、可被替换的零件。

然而,这里必须处理一个隐含的实践难题,一个来自现实铁笼的拷问:如果撤除代理装置——比如取消OKR、降低投资人干预、拒绝媒体包装——带来的不是领导力的重生,而是组织的混乱与投资人的离场,该怎么办?这不是一个修辞性的设问,而是一个必须被严肃对待的真实风险。

本文的回应分两层。第一层,撤回代理不意味着全盘否定一切管理工具和制度安排,它意味着重新调整它们的位置和功能。OKR可以作为事后追踪的工具——帮助团队在决策执行之后,系统性地复盘进展——但不应成为事前分解决断的优先工具。投资人可以用来提供了外部信息和行业比较,但不应成为决策正当性的唯一来源。方法论文献可以用于在决策完成后进行复盘——帮助创业者理解"刚才那个冲突里发生了什么",但不应在决策前就抢跑为前置脚本。换一种说法:撤回代理,不是扔光所有工具回到原始状态,而是严格推行一条纪律——先裸露,后工具。先让自己直接暴露在那股令人不安的混沌里,允许自己感受到揪心和不知所措,允许自己没有现成的答案,然后才从这种全息浸泡中,生出一个属于此时此刻的、从未在教科书上学过的回应。工具可以在事后帮助你复盘这个回应,但绝不能事前替你预填那个空白。

第二层,本文愿意正面接受一个悲剧性的现实:撤回代理可能真的会导致短期商业上的代价。一个敢于在董事会上说"这个方向我没有数据,但我赌了"的创始人,可能确实会比那个熟练展示"数据驱动的清晰路线图"的竞争对手更难通过尽调。这并不是本文所主张的路径的漏洞,而恰恰是它的核心诊断:当代创业生态系统已将"可代理性"错误地等同于"专业度"。当这个系统本身已经将决断代理合法化为"理性的"、将自我裸露污名化为"不专业的",那么使用这一系统内的成功标准来衡量撤回代理的实践价值,本身就是一个范畴错误——就像用红黄蓝绿的色标来衡量一首曲子的好坏。

一个可能的、更具现实张力的策略是:创业者可以有意识地在他能掌控的风险边界内,清醒地选择"不代理"。这不是在所有事情上都与整个系统为敌,而是在那些他评估后果后,认为可以自己扛住失败的领域里,有意识地留出裸露的决断空间。一个创业者在产品方向上可以依赖精益验证,但在决定是否解雇一个核心团队成员时,拒绝使用任何"绩效管理框架"——他必须亲自面对那个人,亲自讲出那个艰难的话,亲自承受对方眼里的愤怒与失望。每次这样的一次"不代理",都是对那块即将萎缩的肌肉的一次训练。这种训练不会让他更讨投资人喜欢,但会让他在真正需要他站出来的至暗时刻到来时,还能够感知到它,并做出属于他自己的回应。

这当然不是一个容易的方案。它比素质化培训更难、更痛苦。它不承诺"人人都能成为领导者"。但它至少停止了那一项已经持续了太久的系统性扼杀：把每一个创业者长出决断骨头的前夜，用最优的技术手段将其重新封死。

## 八、回应致命反驳：天赋、宿命与无法绕过的路

一种最致命的质疑必然登场："根本决断"的生成，在很大程度上依赖于天赋和早期经历。那个能从底层泥泞中摸爬出来、自带决断力量的草根创业者，其能力很可能是一种先天的性格或早年苦难铸就的独特人格。创业教育之所以拥抱素质模型，恰恰因为天赋不可教、早年的泥泞无法复刻。如果用"决断代理"的批判去拆解素质化培训，对于那些天赋平平、经历单薄的普通创业者而言，岂不只剩下一个残忍的结论——你没有这种命，所以你不适合当领导？

这个质疑必须被正面接受，不可回避。本文的回答分三层。

第一层，承认这个反驳的局部有效性。如果一个人天生对他人的情绪极度迟钝，或从未经历过任何一次被生活狠狠摔打并被迫直面自己真实面目的时刻，那么他进入"裸露—决断"循环的起点确实远高于那些天赋异禀或经历丰富的人。发生学的眼光本就比素质论的眼光更苛刻：素质论说"你缺两门课，补上就好"；发生学说"你以为你缺课，其实你缺的是一次谁也无法替你走过的滚烫"。

第二层，区分"不可传授"与"不可发生"。本文从未主张"决断"不可成长，而只是主张它无法通过被代理的方式成长。天赋确实不可操练，早年经历也无法复刻，但这并不意味着决断的能力是一道终身锁死的门。它的堵塞，在相当多的情况下，不是因为缺少"材料"，而是因为"材料"从未被允许进入感知。一层又一层的认知铠甲——从应试教育到职场规则，再到创业训练营的方法论——已将一个人对自身恐惧、对他人情绪、对情境张力的感应包裹得密密实实。决断代理正是这层铠甲上最新也最硬的一块合金。对于相当多的普通创业者而言，"决断"的生长不需要某种稀缺的、靠投胎获得的天赋，它需要的仅仅是这层铠甲出现一丝裂缝。创业中那些令人窒息的绝境，本身就是最有效的裂甲器。本文所呼吁的撤回代理、保留裸露，不是一个激励口号，而是一个冷酷的提醒：不要把裂缝焊上。那些试图用更多知识、更多导师指导去"治愈"一个创始人身上正在发生的迷茫、痛苦、自我怀疑的努力，恰恰是在把他最有希望长出骨头的那道裂缝，用最先进的材料重新封死。

第三层，必须面对那个更严峻的追问：对于那些因长期代理而"裂缝完全愈合"的创业者，撤回代理是否真的能带来新生？本文坦率地承认，在极端案例中，长期的决断代理确实可能导致决断能力的功能性萎缩，就像一条肌肉，因为长年不被使用而严重退化。在这种情况下，突然撤除所有代理装置——取消OKR、拒绝投资人意见、停止媒体包装——带来的不是决断的重生，而是巨大的恐慌和组织的失控。这时的撤回代理，需要的不是一个"恍然大悟"的觉醒时刻，而是一个痛苦的、缓慢的康复过程。就像物理康复一样，这条肌肉必须在有保护的情况下，被一次次地、小剂量地重新暴露在负荷之下——从一次"无方法论框架"的团队沟通开始，从一次"不拿数据作盾牌"的小型产品决策开始。它不一定能完全恢复到未萎缩前的水平，但至少能让它不再继续退化。这不是一个关于"人人都能被救回来"的乐观承诺，而是关于"停止让更多人滑入不可逆萎缩"的最低限度行动。它不给你面包，但它至少停止了继续往田里撒盐。

此外，必须正面回应那个最尖锐的现实拷问：如果一个创业者成功“撤回代理”、并因此成为了一个“在场”的、伟大领导者的同时，他的公司却因为不够“流程化”而无法通过A轮融资的尽调，最终被一个差劲的“演员”创办的、结构漂亮的竞品公司挤垮——那么这套发生学教育，除了提供一种道德上的悲壮感，其现实意义何在？

本文的回答是：这个悲剧性的可能性是真实存在的。但这里的关键不在于选择悲壮还是选择苟活，而在于正确识别这个悲剧的真实名称。如果一个创业者撤回代理后公司失败了，那个失败的致因，并不是他的“在场”，而是他所身处的那个选择系统——那个系统已经将“可代理性”制度化地等同于“可投资性”，将“亲自判断”误读为“缺乏系统思维”。一种教育不能为它所批判的那个系统的评判标准负责。如果创业教育的全部“现实意义”仅限于帮助创业者更好地通过融资尽调，那么这种教育本身就是决断代理装置的一部分——它训练你表现得像系统所认定的那个“好创始人”，而不是帮助你成为那个你自己。如果我们的全部目标只是让创业者在既有系统里合规地活下去，那么本文的一切论证都毫无意义。本文的现实意义不在于承诺“这样做一定能成功”，而在于指出：在“这样做更可能被系统认可”和“这样做让你更能保住你自己”之间，存在一条真实的、无法被素质化培训所弥合的裂谷。看到这条裂谷，本身就已经是现实意义——因为它让每一个即将踏入创业这条河的人，至少知道自己正在走向哪一边。

## 九、结论与证伪条件

---

本文从创业实践中一个顽固的反常现象出发，诊断了一种比“领导力缺失”更隐蔽的系统性病变：决断代理。创业生态系统以资本、方法论和叙事三重机制，将创业者作为一个不可替代的“最后之人”所必须亲自生成判断框架、亲自押注于不确定性的那个存在性动作，系统地翻译并消解为可分摊、可执行、可叙述的程序。创业者因此从“在场的人”蜕变为一个将领导行为与自身存在相分离的人。领导力不再是一段关系中真实发生的人际引力，而变成了一套可以被预置和评估的外部动作。

必须再次明确本文的论域边界：本文的诊断针对的是置身于高度塑形化创业生态中的创业者——那些接受风险资本、重度参与方法论培训、被媒体叙事捕获并进行自我包装的特定群体。未受此生态塑形的创业者——如家庭作坊主、乡镇跑单帮、社区微商、未接受风投的草根创业者——其领导力空心化问题可能有截然不同的发生学根源，不在本文的核心论域之内。本文的因果机制——因决断代理而导致领导力空心化——其证据主要来自代理机制已经充分拉满的样本，本文的案例用于展示发生机制，而非以归纳法证明因果关系。本文的核心命题因此属于需待更严格的实证检验的假说。这不是一种畏缩的免责声明，而是一种方法论上的诚实。

证伪条件：本文的核心判断——创业者将根本决断系统性地让渡给外部代理，从而导致领导力发生性的空心化——在以下情况可被证伪。若能找到相当数量的创业者，他们长期将战略方向、核心人事、危机应对等根本决断，明确依托于外部权威（如投资人对赌条款中的具体指令、标准化的方法论流程、或导师的精确脚本），极少亲自“裸露”在完全缺乏脚本的困境中，而其团队在经历重大挫折和内部震荡时，依然对他们保持着发自内心的、认为“他是真正在领导我们”的追随感，且这种追随感不是出于薪资或职位的交换，则本文的因果机制将被削弱或推翻。如果进一步证明，这种“代理状态下”的追随强度，与那些亲自做出全部根本决断的创业者无显著差异，在长期仍能维持团队的低流失率和高信任度，则“决断代理”概念的理论效用将失去根基。

需要指明的阴性案例检验方向是：在那些“低代理程度”的创业者群体中，如果同样出现严重且普遍的领导力空心化现象，则本文这套仅限于三重塑形机制的解释就需要被修正或补充——可能存在着另一条本文视野之外的、通向领导力空心化的发生路径。例如，家庭作坊主虽不经历董事会的数据伦理规训，但他们可能在另一种完全不同的压力——如家族内部的科层化、社区规范的无形强制——之下，产生决断的另一种让渡模式。找到那条路径，与捍卫本文的边界，是同等重要的学术工作。在那一天到来之前，我们或许对一切试图把领导者变成“正确执行者”的努力，都该保持一份审慎的怀疑。

## 注释

---

- [1] 本文所称“接受当代创业生态系统赋能的创业者”，在操作上主要指接受过风险资本投资、参与过创业加速器或商学院培训项目、且处于商业媒体关注范畴内的创业者。这一界定并非穷举，但足以区别那些处于低代理生态的草根创业者。改切的详细理由参见引言正文。
- [2] 本案例中的“张杨”为化名，案例情节基于作者对多位创业者的观察与访谈素材合成、简化处理。案例旨在展示决断代理机制的典型过程，其性质为思想拓展性质的例示，而非对特定个体或组织的纪实报道，亦不构成经过同行评议的实证数据。案例中第一幕的董事会场景、第二幕的精益验证过程、第三幕的媒体报道与传播，均系根据多个真实案例中反复出现的模式进行类型化处理的产物。对照场景（“未被代理的决断”版本）为完全虚构的对照构建，旨在澄清概念边界。
- [3] 本节所提出的“撤回代理”实践纪律，并非主张取消一切管理工具或制度。其核心是重新安排工具与决断发生的时序关系：优先让创业者暴露于无脚本的混沌之中，等决断从这种浸泡中生成后，再引入工具进行事后复盘与系统化追踪。这一“先裸露、后工具”的原则，旨在防止工具在事前就充当了决断的替代物。

## 参考文献

---

- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
- Heidegger, M. (1927). *Sein und Zeit*. Max Niemeyer.
- Mintzberg, H. (2004). Managers not MBAs: A hard look at the soft practice of managing and management development. Berrett-Koehler.
- Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Crown Business.
- Schmitt, C. (1922). *Politische Theologie*. Duncker & Humblot.

## 附论一·全球近邻补切（编辑增补）

---

本文原稿已与责任分散、委托一代理、真诚型领导、创业叙事四家切割，其中「责任分散的前提是那个责任还作为实体存在，而决断代理的前提是那个决断从未作为实体发生过」一句，是本批六篇中最干净的一条分离线。编辑补两个未上桌的对手，其中第一个连术语都撞了。

**对手一：米尔格拉姆的「代理状态」。**米尔格拉姆在《服从权威》（1974）中用 *agentic state* 命名这样一种心理状态：个体把自己重新理解为他人意愿的执行工具，因而不再把行动视为出自本人的作者身份。译名与本文的「决断代理」几乎同名，指向的也同样是「作者身份的撤出」。这是本文必须正面处理却完全未提的对手。

分离线有两条。其一，触发条件：米尔格拉姆的代理状态由一个**在场的权威**触发，个体是把责任移交给一个可指认的人；本文的决断代理没有权威可指认，代理装置是非人格的方法论、流程与叙事，创业者甚至找不到一个可以怪罪的对象。其二，可逆性：米尔格拉姆的代理状态是**可逆的**——权威一旦离场或其正当性被削弱，自主判断迅速恢复，这正是他那些去权威化实验条件的经典发现；而本文第八节所论的功能性萎缩明确主张不可逆——即使投资人明确宣告「从现在起全由你拍板」，长期高代理者也找不回那个「我判断」的感觉。判决性对照预测：对一批长期处于高代理状态的创业者，在外部装置被明确撤除（投资人交还全部决策权、暂停 OKR 与外部顾问）之后的六个月内追踪其决断行为。米尔格拉姆的框架预测自主判断在数周内显著恢复；本文预测不恢复，或仅在有保护的小剂量负荷下缓慢部分恢复。这条实验同时也是本文第八节第三层论述唯一的经验出口。

**对手二：班布里奇的「自动化的讽刺」**。班布里奇在 1983 年指出：自动化接管了常规操作，操作员因此失去了维持技能所必需的日常练习，而恰恰在系统失效、最需要人接管的异常时刻，他已不再具备接管能力。这几乎就是决断代理的机械版本，早了四十年，而且有大量实证支持。

分离线落在因变量与自我感知上。班布里奇测的是**异常情境下的操作绩效**，而且她的机制完全兼容「操作者知道自己生疏了」——事实上飞行员对自身手动飞行技能退化的自评相当准确。本文测的是**主体的在场**，其要害恰恰是当事人不知道自己已经不在场：他会报告自己的决策质量很高（而且往往属实），团队却报告「感受不到那个做决定的人」。判据因此是自评与他评的**背离**。判决性对照预测：对一批创业者做配对测量——本人对自身决断能力的自评，与团队对其「在场感」的他评。班布里奇的框架预测二者一致下降；本文预测二者显著背离：自评持平或上升，他评下降。若观测到二者一致，则决断代理可以被还原为技能失用，本文的存在论主张失去必要性。

## 附论二·与站内既发论文的划界（编辑增补）

本文作者在本站已发表的九篇论文中，有四篇与本文距离极近。这是本篇最需要交代的地方，编辑代为摆清。

与《免疫代理》（之一）的关系已在正文补注。本文第三节把「免疫代理」当作既有概念引入，而该命名正出自作者本人已发表的同名论文，原稿未注明来源，编辑已在首次出现处补注。这不是抄袭问题，是自引未标的体例问题，但对读者判断本文的增量至关重要：本文的增量不是「免疫代理」，而是它到「决断代理」之间那个中间环节——信息的系统性过滤如何导致判断框架的接管。

与《代理性生成》（之五）的划界。之五的因变量是**内部结构未曾形成**——答案被代做之后，经营者没有长出能够承担不确定性的内部结构。本文的因变量是**单次存在性动作未曾发生**。分工判据：设想一位内部结构完好的连续创业者（上一家公司是他一路自己扛下来的），进入高代理生态创办第二家公司。之五预测他不受影响（结构在）；本文预测他仍会出现决断代理——结构在，动作不发生。这是一条可以在连续创业者样本中直接检验的分离线。

与《被接管的手》（之八）的划界。之八的因变量是拥有感与创造热情的衰减。本文**不要求任何热情衰减**：本文案例中的那位创业者在被代理最深的时候，工作强度与投入度可以处在高位。

与同批《判断压强的拆解与主体再生产的延缓》的分工，及一处需要作者裁决的重叠。该篇管主体的生产被**推迟**（那个判断主体从未被逼出来过），本文管已经在场的主体从位置上**撤出**。判据很清

楚：本文案例中的创业者，在创业初期有过「你说得对，但我想试试，错了算我的」那个时刻——他曾经在场，随后失去；而该篇所描述的创业者从未有过那样一个时刻。二者若在同一人身上先后发生，则应当是一条时间轴上的两段；若在不同人身上互斥出现，则是两个独立机制。作者在本批四篇中未处理这个问题，编辑不代作合流。

## 附论三·编辑校订说明（编辑增补）

---

一、正文仅一处改动。第三节「免疫代理」首次出现处，补注其出自作者本人已发表的《免疫代理：创业发生性坏死的病因学转向》并给出站内链接。除此之外作者正文一字未改。

二、材料声明合规，未作改动。原稿注[2]明确声明案例人物为化名、情节基于多位创业者的观察与访谈素材合成简化、性质为思想拓展性质的例示而非纪实报道，并进一步声明「未被代理的决断」对照场景为完全虚构的对照构建。这一层交代在本批中属上乘，编辑仅予确认。

三、附论一、二、四为编辑增补。本文页面所标创新智商为原稿盲评分与本次增补的修改设计目标，均系编辑自评，待独立复评。

## 附论四·本次增补所核验的文献（编辑增补）

---

Milgram, S. (1974). Obedience to Authority: An Experimental View. New York: Harper & Row.

Bainbridge, L. (1983). Ironies of automation. Automatica, 19(6), 775–779.

以上两条为编辑补入，原稿未引；其作者、出处与核心论点均经核验。

## 关于本文的创新智商标注

---

SDE 创新智商 盲评 128 → 修改设计目标 134。盲评分对应**未经任何编辑改动的投稿原稿**，按 S 结构精确度 0.20、D 差异锐度 0.25、E 纠缠深度 0.20、I 不可还原性 0.20、F 可证伪性 0.15 加权计算，并按「严格从全球库比较近邻」的口径取分——即在给 D 与 I 打高分之前，先主动到其他学科、其他语言与更早的文献中寻找最近邻，找到就压分。箭头右侧是本次编辑增补（附论一至四）所针对的修改设计目标，不是认证分。依评分规程铁律，**任何人不得为自己参与修改的文本认证分数**，故两个数字均系编辑自评，待独立复评。