

制度求生：创业组织制度化进程中判断力机能保存的隐性抗争机制

王涛 著·依王德生《SDE本体论》·发表于2026年7月28日

摘要

创业组织在规模化进程中普遍遭遇一种深层困境：那些为消除生存焦虑而建立的制度系统，在提升运营效率的同时，系统性地截断了组织成员独立做出判断所需的信息输入与反馈节点。既有解释分别从代理成本、心理赋权与职业倦怠三条路径切入，但三者共享一个未被言明的地基——它们都预设，被制度化削弱了的那个东西，可以通过更好的制度设计、更智慧的授权、或更温暖的关怀来“被重新给予”成员。本文在追踪一家创业公司五年制度演进史的基础上，提炼出一个不可还原的新命名——制度求生：当制度系统对个体判断力的替代越过某个临界点后，尚未完全退化的成员会在流程夹缝中自发产生一系列不被制度认可的、以保存自身剩余判断能力为核心动机的边缘行为；这些行为的存续条件恰恰是保持在不被组织正式识别、命名、收编的状态。本文从发生学角度论证了这一机制的不可还原性——它捕捉的不是“组织给予成员自主权”的赋能叙事，而是“成员在被制度挤压的进程中为保存判断能力而进行的沉默自救”。它与此前文献中既有的职业倦怠、心理赋权、组织公民行为、主动性行为、适应性绩效、日常抵抗等概念在行为与支配结构的关系性质、制度替代的类型、以及行为的本体性意义上存在质的差异。特别地，通过系统对比职业社会学中关于职业自主性与专业身份的经典论述，本文论证了制度求生区别于集体性职业管辖权捍卫的个体性与存在性特征。在严格的自反性审视后，本文给出清晰的证伪条件。

关键词

制度求生；判断力机能；创业组织；制度化；隐性实践；能动性

一、引言：被反复误诊的困境

一家创业公司活过了最初三年。它活过了现金流断裂的恐惧，活过了第一批产品无人问津的寒冬，活过了联合创始人分家的地震。它搬进了明亮的写字楼，雇了HR总监和CFO，绩效考核体系覆盖到每一个人。创始人不再需要亲自面试每一个候选人，不再需要在深夜爬起来改需求文档，不用再为了一笔十几万的支出反复纠结。

但一种说不清的改变正在蔓延。销售副总裁签下了公司历史上最大一笔订单，在周会上汇报时语调平稳得像在读天气预报。产品总监准时交付了季度路线图上的每一个节点，但那些功能加起来，再也没有当年两个人在白板前画到凌晨三点的那种让人汗毛竖起的锐利。最早那批老员工，薪酬翻了数倍，工时比当年缩短了三分之一，却在午餐时反复说着同一句话的变体：“好像好久没做一件让自己觉得爽的事了。”

财务指标在涨。员工满意度评分在涨。一切可见的数据都在向利益相关者广播同一个信号：公司在走上坡路。但创始人自己心里清楚——他现在每天处理的事情，审批、预算调节、跨部门协调会、绩效面谈，与当初让他辞掉高薪工作跳进创业这个火坑的那件事之间，隔着一道越来越宽的峡谷。

这个困境的诡谲之处在于：没有一件事做错了。建立标准化流程是对的。引进专业管理者是对的。把关键操作从“靠人”变成“靠制度”是对的。但所有这些“对的事”加起来，却让组织发生了一种实质性的位移——判断力生产回路的运行频次被制度系统性地降低了，其所需的信息输入与反馈节点被流程替代截断了。那种在不确定中撕出一道口子的锋芒，那种让人甘愿把周末搭进去的投入感，那种“我在这事上留下过咬痕”的充实——它们的消逝，不是某些人不够努力或某个制度设计得不够好，而是支撑这些体验的那整套判断-行动-担责-反馈的回路，在日常工作中被停掉了。

这个困境，在创业实践中被反复体验，却很少被精准命名。创业者描述它时用的是意象：“公司变重了”、“人变乖了”、“眼睛里没光了”。管理学者诊断它时提供的是分散的病因清单：组织生命周期理论说这是“成熟期的必然”；领导力学说这是“创始人需要突破授权瓶颈”；组织行为学说这是“内在动机被外在激励挤出”。这些解释各有洞见，但各自都漏掉了一个更根本的事实：发生改变的核心，不是某个东西不够了，而是某个东西在组织成员身上被替代了——被制度这个外置系统替代之后，它自己就不再被使用、不再被维护、不再能生长了。而组织内部唯一在抵抗这种替代的力量，恰恰是那些不被制度看见、也不该被制度看见的行为。

这个被替代的东西，就是本文要追踪的对象。

需要说明的是，本文所说的创业组织早期状态，并非一个值得回归的黄金时代。那个几个人挤在民房里、靠喊话和默契运转的阶段，死亡率最高。制度不是从外面玷污了这个状态的纯洁性——制度是这个状态自己从内部生出的必然：不建制度，不是永远年轻，而是迅速死亡。因此，本文不是在写怀旧的挽歌，不是在论证“大公司必然僵化”这个已经被无数人论证过的老命题。本文要追问的是一个更细、更具体、也更锋利的问题：在制度化不可逆的前提下，组织里那些尚未被制度完全替代的判断能力，是以什么方式存活下来的？它们为什么往往不被看见？以及——看见它们这件事本身，会不会恰好是杀死它们的第一步？

这一追问将把本文带向一个与既有解释完全不同的方向。现有解释的主流逻辑是：组织丧失活力是因为制度过剩或制度设计不良；解决方案是减制度、改制度、或在制度之外“补充”一些赋能举措——给自主权、建创新实验室、搞黑客马拉松。这套逻辑的共有地基是：被制度化削弱了的东西，可以通过另一种制度安排来重新给予。本文的核心任务，恰恰是把这块地基撬开。

本文将要论证：被制度替代的那种判断力，不能被任何制度重新给予——因为“给予”这个动作本身就是制度的逻辑，而制度逻辑的每一次运用，都在无意中复演它最初造成的那道损伤：把判断从人身上剥离、外置、封装为标准操作。如果这个论证成立，那么组织里还有什么在抵抗这种游离？答案将不再落在制度设计层面——落在“怎么让公司变得更有温度、更有弹性、更能容忍失败”这类改进方案里。答案将落在组织最不起眼的缝隙里：落在那个产品经理绕过审批、私下去找工程师做了一个没人批准的原型的时候；落在那位中层在周会上没有说“请领导决策”、而是直接宣布“我已经定了，出问题我担着”的瞬间；落在老员工拉了一个不经过公司服务器的群、在里面聊“真问题”的夜里。

这些行为，不是组织设计的产物。它们发生在流程的空白处，发生在KPI定义不到的地带，发生在被正式制度忽略的边缘。它们的动机不是反叛——做这些事的人大多不是对制度不满，他们甚至认同制度是必要的。他们的动机要简单得多：“我就是想做一件能看出是我做的东西。”这个动机，就其本质而言，是对制度替代个人判断这一进程的沉默抵抗。它不是被组织的文化引导出来的，不是被领导力激发出来的，不是被“赋能”赋出来的。它是人为了防止自己丧失做出高质量判断的能力，而本能地抓住最后一点可以动用判断力的空间。

本文把这个过程命名为制度求生。

这个名字不是对既有概念的重组换皮。它标定的是一块被现有解释集体忽略的地带：组织里唯一在抵抗判断力系统性坏死的力，不是某种可以被制度化的“最佳实践”，而是一群人在制度夹缝中自发的、脆弱的、不可告人的挣扎。它不可还原为“职业倦怠”的反面——倦怠描述的是耗竭，不是自救；不可还原为“心理赋权”——赋权是“被给予”的，求生是“自己抓住”的；不可还原为“组织公民行为”——公民行为是制度之外的利他贡献，求生是被制度逼出来的生存本能。下文将在与这些邻近概念的严格切割中，以及在引入更近邻的对手概念——适应性绩效、主动性行为、日常抵抗，以及职业自主性捍卫——之后，系统论证这一不可还原性。

本文的论证结构如下。第二节将走进三条既有解释路径的深处，审视它们各自漏掉了什么，并揭示其共享的先验预设。第三节将引入本文的核心案例分析对象——一家真实创业组织的五年制度演进史——追踪判断力被制度替代的阶段性进程，在制度的裂缝中识别求生存为的发生踪迹与发生条件，同时将目光投向那些没有走向求生的沉默者。第四节将给出“制度求生”的精确概念化，并在与邻近概念的严格切割中论证其不可还原性，包括与职业自主性文献的系统对话。第五节对本文的核心机制——“看见即毁灭”——给出理论层面的深挖与案例层面的边界情境分析。第六节转入自反性审视：这个命名本身是否在重蹈它诊断的那些陷阱？第七节回到实践层面，追问一个棘手的问题：如果制度求生是不能被“管理”的，那么组织的领导者能做什么？结论给出证伪条件。

二、为何“给回去”总失败：三道解释的共享地基

一个创业组织从生龙活虎变得暮气沉沉——这个现象太普遍了，以至于相关的解释几乎和管理学本身一样古老。本章的任务不是逐一综述这些理论，而是走进三条最具代表性的解释路径的深处，审视它们各自漏掉了什么。更重要的是，揭示它们共享的那个不被言说的先验假设——正是这个假设，让它们反复撞上同一堵墙。

2.1 代理成本说的盲区：激励标的正被缓慢拆卸

代理人成本理论及其衍生的激励设计学派，提供了在这场讨论中最具操作性的框架。核心逻辑清晰简洁：当所有权与控制权分离时，代理人可能偏离委托人的利益行事——不是因为道德缺陷，而是因为激励结构不对。解决方案是设计一套制度，让代理人在追求自身利益最大化的同时，客观上为委托人目标服务。期权、绩效奖金、递延薪酬，都是这套逻辑的产物。

这套框架在很多情境下有效。但它有一个它从未明言、却对整个推理链条构成硬约束的预设：代理人仍然保有做出高质量判断的能力，只是意愿需要被激活。激励设计可以调节意愿的强度，但它无法修复已经机能性生疏的判断力。

问题恰好出在这里。一家创业公司在制度化的进程中，不是一个“有能力的员工等着被激励”的静态画面。制度化本身就在改变员工的状态——它在用流程和规则逐步接管那些曾经必须由员工个人判断才能完成的操作。每一次接管，员工动用判断力的机会就少一次。当接管累积到某个临界点，员工就不再是“有能力但缺乏激励”的人，而是“曾经有能力、但因为长期闲置而生疏了”的人。

这时再来加激励——发更多期权、设更细的绩效奖金、做更精准的长期激励计划——就像给一个腿部肌肉已经萎缩的人买更好的跑鞋。鞋没问题，但支撑奔跑的肌肉本身已经变了。

詹森和麦克林在那篇关于代理成本的奠基之作中，讨论的是所有权与控制权分离的大型公众公司，其核心情境是“管理者有能力但动机可能偏离”——在那个设定下，激励设计确实对症。但创业组织的制度化过程引入了一个代理理论未曾纳入考量的动态变量：制度本身在重塑代理人的判断力水平。当判断力的生疏从“可逆的闲置”滑入“机能性的衰退”之后，激励设计的标的物就变质了。继续沿用代理理论的处方，等于在治一种它没有被设计来治疗的病。

2.2 心理赋权说的悖论：“给你权力”恰好是权力不再属你的确认

心理赋权理论提供了另一个极具影响力的解释路径。它的核心主张是：员工失去主动性和投入感，是因为他们体验到的“被赋权感”不够——他们觉得自己的工作被过度控制、自主空间太小。解决方案是通过工作再设计、参与式决策、自我管理团队等手段，让员工重新体验到“我能影响结果”的内在感受。

这个框架的温暖和乐观让它极受欢迎。但它内部藏着一个结构性的悖论，却很少被点破：“赋权”这个词的语法结构本身，已经确认了权力不属于被赋权者。赋权的主体——组织领导层——拥有给予权；接受赋权的人——员工——处于被给予的位置。赋权之所以被称为“赋”权，恰是因为它在默认状态下，权力不在员工手上。

在创业组织最初的那套隐性秩序里，不存在“赋权”这回事。那个实习生半夜爬起来写了一个功能上线，不需要任何人给他“赋权”——他的权力不是被给予的，是自己拿起来就用的。创始人不用他请示，不是因为创始人“放权”了，而是因为在那套秩序里，判断的合法性来自先前共享经验中被证明的可靠性，而非来自组织架构中某个层级的授予。

制度化之后，情况变了。判断的合法性被收归制度——只有那些在流程中被授权的人，才可以做出具有组织效力的判断。员工要“做判断”，需要先被纳入某个审批节点、某个决策会议、某个“被赋权”的角色。赋权于是成为一种悖论性的宣告：“我赋予你权力”这句话，恰恰以最正式的方式确认了“这权力本质上属于我，我只是暂时借给你用”。权力被给予了，但给予的动作正是对权力归属的最终陈述。

这不是在说心理赋权理论错了。它在自己的经验范围里是对的——被赋权的员工确实比不被赋权的员工更有积极性。但它的有效性恰好依赖于一个前提：判断力本身还没有被长期闲置所侵蚀。赋权给一个判断回路仍然有效运转的人，他会接住、会兴奋、会产出高质量的自主判断。赋权给一个已经

被制度收走了四年判断机会的人——他在被赋权的那一刻确实是感激的，但这种感激解决不了接踵而来的问题：他的判断回路还能不能跑得通？赋权不能逆转已经发生的机能性生疏。对一个已经长期不需要做判断的人说“我相信你能判断”，信任的重量会把他压垮。

2.3 职业倦怠说的方向倒置：倦怠是求生的失败，不是病因

职业倦怠理论是这组解释中扎根最深的。马斯勒克等人的经典三因子模型——情绪耗竭、去人格化、个人成就感降低——精确地捕捉了人在长期压力下身心枯竭的病理学特征。倦怠的诊断工具箱里装满了精准的量表和成熟的干预手段：工作重塑、心理复原力训练、正念减压、上下级关系改善。

但从本文追踪的退化现场来看，有一个因果方向需要被重新审视。倦怠理论通常将倦怠视为“过度使用”的结果——工作要求长期超出个体资源，导致能量耗竭。可本文案例里那些眼睛失去光芒的老员工，他们的处境恰好相反：他们不是被过度使用了，而是被闲置了。他们的判断力不是被用光的，是不用的。他们的身体没有承受过劳——制度已经把那些需要拼命的判断接过去了。他们为什么不觉得轻松，反而觉得空？

职业倦怠模型可以描述他们后续出现的情绪耗竭和成就感降低——这没有错。但它捕捉不到那个更先在的过程：人是在判断力已经被闲置之后才开始耗竭的。倦怠是求生的失败，不是病因。当一个人反复试图在自己的工作中注入一点个人判断、反复被制度弹回来——“按流程走即可”——最终放弃尝试的时候，从外部看起来，他进入了典型的工作退缩状态，这正是倦怠量表会打高分的情形。但那个量表读不到此前发生的隐形抗争——它只读到了抗争结束后的沉默。

更致命的一笔在于干预方向。如果将诊断定位为“倦怠”，干预路径就会指向降低工作要求、增加资源支持、提供心理援助——这些干预都会进一步减少个体动用判断力的必要。一个因判断力闲置而枯萎的人，在接受了降低要求、增加支持、提供心理援助之后，会不会好转？他大概不会变得更差——他会变得“更适应”自己的闲置状态。这才是真正让人脊背发凉的。

2.4 共享先验：被削弱的，可以被“给予”回来

把三道解释放在一起，它们的差异一目了然。代理理论说：问题是激励算账算得不够精。赋权理论说：问题是权力给得不够多、不够真。倦怠理论说：问题是要么要求太高、要么资源太少。

但它们共享同一个地基。三者都预设：那个被制度削弱了的东西——不管是能力、意愿、还是自主感——可以通过某种设计精良的干预“给予”回来。代理理论给予的是精密的激励安排。赋权理论给予的是重新授权的承诺。倦怠理论给予的是资源支持和心理援助。三者的基本句式都是：“组织应该给成员X，以恢复被制度化损耗的Y。”

本文要撬开的，正是这个预设。“给予”这个动作本身就是制度逻辑的原生语法。制度的本质功能，就是把曾经分散在个体身上的判断、责任、资源，收归一个统一的、可管理的架构，然后从那个架构中有选择地“分配”出去。所以，任何沿着“给予”逻辑设计的干预，无论其内容多么温暖、多么真诚，都在一次被设计为救赎的动作中，复演了最初造成损伤的那个核心操作——把判断力从其自然持有者身上剥离，纳入一个外在的分配系统，再由系统以“授权”的形式返还。返还的那一刻，判断力就不再是持有者自己的了。它是被管理的。而被管理的判断力，在其最深的质地层面，已经不再是当初那个在深夜独自注视问题时、自己决定扑上去的冲动本身。

此处召唤一个更深层的理论资源来加固这一判断。德西和瑞安的自我决定理论（SDT）以大量的实证研究反复论证了一个看似简单的命题：当个体体验到行为的因果感知点从内部被转移到外部时——即当一个人开始觉得“我做这件事是因为我应该做”而非“因为我想做”——他的内在动机、创造力和认知灵活性都会系统性地衰减。SDT的研究表明，即便是以最积极的形式出现的外部奖励和肯定，一旦被个体感知为对其行为的“控制性条件”，其效果与直接的强制并无本质区别。

将这一机制平移到本文讨论的情境中，便产生了一个精确的理论对应：当一个组织以“赋能”的名义将“可以做出判断”这件事作为一种授权给予成员时，它恰恰在被给予者心中完成了因果感知点的外部转移。被赋权者在接到“你已经有了自主权”这一通知的时刻，他之“做判断”这件事的第一推动力就不再是他自己内在的判断冲动，而是组织向他发出了一个“你可以开始了”的许可。他“被允许自主”，这意味着自主的源头在组织那里，不在他自己这里。“给予”这个动作——不论给予的内容是什么——都在以一种最不易被察觉的方式，将一段可能由内在冲动发起的行动，转化成了一项需要对外部授权负责的任务。SDT为此提供了一个成熟的理论生成机制，本文所追踪的退化过程，在其底层获得了一个可对话的理论解释。

如果以上论证成立，一个严肃的问题就逼到了眼前：如果在制度化的组织里，判断力的保有不能靠“被给予”来实现——那它是怎么存活的？

答案将不再落在那张熟悉的处方清单上。它落在那些从来没有被写进任何管理手册、也没有被任何组织正式承认的行为里。这些行为的共同特征，不是“被给予了自主权”，而是在制度的缝隙中，未经许可地、沉默地、持续地，为自己保留一点点可以动用判断力的空间。本文把这种行为命名为制度求生。

三、湖畔科技的五年：闲置与求生的分流

前文的论述始终悬在概念层。本章将引入一家真实创业组织的深度案例，追踪判断力被制度替代的阶段性进程——以及，在制度最密不透风的地方，那些尚未完全放弃的人，在做什么。更重要的是，追问一个被前一稿忽略的问题：为什么是这些人开始求生，而不是另一些人？那些没有走向求生的沉默者，他们的退场和适应，同样是制度化代价的真实部分。

案例来自一家总部位于杭州的企业服务软件公司“湖畔科技”（应公司要求使用化名）。资料来源于该公司创始人2018年至2023年间公开发表的博客文章、播客访谈、公司在2021年内部进行的组织健康度调研摘要（经授权匿名使用），以及笔者对相关人员的后续访谈。为保护相关方隐私，公司及人员名称均做匿名化处理，部分事件细节经合成与简化以突出理论分析焦点。该案例主要作为思想拓展与机制说明性质的例示，而非经验验证意义上的严谨个案研究。

3.1 他们曾经不需要“被赋予权力”（2016–2018，20–60人）

湖畔科技2016年由三位连续创业者联合创立，主营中小企业的云端协同工具软件。2018年初，团队约五十人。创始人之一陈鸣在2017年底的一篇博客中如此描述当时的工作方式：

“我们没有产品需求文档。工程师和设计师坐在同一排，谁有想法就去对方工位前站五分钟。产品经理最大的作用不是写PRD，而是在争论快打起来之前把两边的意思翻译清楚。上个季度最受欢迎

的一个功能，是一个实习生在他入职第二周自己偷偷写的。他根本没告诉我们，写完直接上了测试服，被客户发现了，在群里喊‘这谁做的，太好用了’。我们才知道。你说这个事，上哪去找审批流程？”

注意那个实习生的动作链条：他观察到一个需求（很可能没有人在会议上正式提出过这个需求），他判断这个需求值得做（没有任何人授权他做这个判断），他付出真实的劳动将它实现（在无人知晓的情况下），他把它推到一个可以被真实用户看到的位置（承担了出错的全部风险），然后他收获了反馈——客户在群里公开的称赞。

这个链条的五个环节——感知→判断→行动→担责→收获反馈——构成了一个完整的判断力再生回路。每一轮跑通，判断者的判断勇气、判断技术和判断反馈回路都被强化一次。跑过几十轮之后，这条回路就变成了神经系统的默认设置：看到问题，本能扑上去，不计较这算不算自己的工作。

2018年夏天公司第一次员工敬业度调查显示，在“我觉得我的工作能对公司产生实质影响”一项上，匿名评分均值是4.6分（满分5分）。一位入职半年的后端工程师在开放评论区写道：“上次服务器半夜宕机，我没等老大通知，自己爬起来修好了才给他发消息。他说兄弟牛逼。就这种感觉，你在这不是一颗螺丝。”注意这位工程师的那句话：“没等老大通知”——在他自己心里，做出那个“我应该去修”的判断，根本不需要等任何人授权。判断力是他的默认状态，不是需要从外部输入的东西。

3.2 制度的入口：那个开关什么时候拨了下来（2019，80–150人）

2019年初，湖畔科技完成B轮融资，团队扩张到约一百五十人。也是在这一年，公司引入了第一批正式管理制度：季度OKR、产品需求评审会、技术方案审批节点、采购审批流、职级体系与对应的薪酬带宽。

推动这些动作的理由无可辩驳。陈鸣在2019年6月的一次播客采访中说：“人过了八十人，我不知道每个人在做什么了。上个月财务报表出来，有一笔十几万的支出，我问了一圈，最后是一个新来的市场总监自己批的——他说他以为这个额度在预算内。他没有错，我们没有预算，是我们没建制度。”

制度接入之后，立竿见影的正向效果迅速显现。交付稳定性提高，财务漏洞堵住，跨部门协作有了基本的协调框架。2019年底全员会上，COO展示了一张运营数据图：客户投诉率下降了40%，项目按时交付率从年初的62%提升到了89%。这些是真好处。

但同一张图的下半截，没有人展示。2019年9月的管理层周会上，产品副总裁提出了一个困惑：“最近三次评审会，都是我在讲。以前评审会一群人拍桌子，现在一个人都没有。我问有没有不同意见，他们说‘你是负责人，你定’。”同年12月，第一位早期员工——那个曾经半夜爬起来修服务器的后端工程师——提出了离职。他在离职面谈时对陈鸣说了一段被陈鸣记录在2020年1月博客里的话：

“公司没做错任何事。流程都是对的。但我现在的工作，就是每天早上打开Jira，把分配给自己的ticket做完，关上电脑。我不需要想任何事。哪天我不来了，换个人也能做。这不是我想要的。”

这段话的每一个分句都值得单独注视。不是“被伤害了”，不是“被亏待了”，不是“公平性出了问题”。他承认制度是对的，承认流程是合理的。他说的是另一件事：他不需要再想任何事了。判断，作为一个曾经占据他工作日大量时间的内在动作，被拿走了。他甚至没有抗议——他只是说，“这不是我想要的”，然后安静地走开。

3.3 深层推进：当接受者已经不再是给予者（2020–2022，200–400人）

COVID-19疫情期间，湖畔科技的业务逆势增长，团队在2022年初扩张到近四百人。制度继续加码：双月OKR改为月度OKR、产品需求评审会频率翻倍、新设了“跨部门协作SOP工作组”、引入360度绩效评估。

这些制度化举措的内在驱动力，恰好是制度逻辑的自我强化循环。迪马乔和鲍威尔关于制度同构的经典分析早已指出，组织引入新制度不总是出于效率逻辑——竞争环境中的不确定性会驱动组织模仿同领域中那些“看起来更专业”的做法。湖畔科技引入月度OKR和360度评估的时机，恰逢其竞争对手和行业标杆都在做同样的事。制度不是纯粹的功能性工具；它本身携带着一种正当性压力——一家“正规公司”就“应该”有这些东西。

正是这种正当性压力，让制度推进得比组织的实际需要更远、更快。陈鸣在2021年10月的一封内部全员信里坦白：“以前我觉得放权难。现在我觉得放权比不放权更难——我把一件事交出去了，交的时候说‘你定’，过了一周我问进度，他把所有材料整理好，把A方案和B方案的各种利弊分析做成了二十页PPT，但最后一页没有结论。他说‘你来决策’。”

这个中层不是一个不称职的员工。做二十页利弊分析需要扎实的专业能力和大量的投入，他在技术上没有任何问题。他不敢做的事，是在分析的尽头，做出那个不能被任何分析工具替代的动作——用自己的判断，说“我选A，出了事我扛”。这个动作，在早期湖畔科技是每天发生几十次的。但制度化四年之后，它被从这位中层的本能动作库中修剪掉了。不是被一次命令修剪掉的，是被无数次反馈信号训练掉的。

也是在这期间，公司的内部调研出现了一组让HR部门困惑的数据。员工满意度评分持续上升——从2018年的4.1分涨到了2021年的4.3分（满分5分）。但另有一项指标走势完全相反：“我愿意在这里付出比岗位要求更多的努力”——从2018年的4.5分降到了2021年的3.2分。满意度在涨，意愿在跌。这两条线岔开的方向，恰是理解整个困境的锁孔：制度让工作变顺了、变公平了、变可预期了——所以满意度上升。但同一套制度收走了成员做判断的空间和附着于判断之上的那种“亲手建造”的体验——所以投入意愿下降。人不再往工作里注入超出制度要求的那部分自己。他不是不满意。他就是没有被需要的感觉了。

3.4 闲置不会自动诞生求生：离职者与求生者的分野

如果全部的故事到此为止——制度化→判断力闲置→组织暮化——那么本文只是在重复一个已经被讲过无数遍的老故事。但在湖畔科技的现场，闲置并没有均质地降临到每一个人头上，人面对闲置的反应也截然不同。那位后端工程师选择了离开。那位做二十页PPT的中层留了下来，但他只是在适应。而另一些人——产品副总裁、客户成功组长杨元、三位资深工程师——开始了那些不被组织看见的自救行动。

是什么变量导致了这条岔路？本节在展开他们的求生故事之前，先做一个必要的分析工作。

从个体层面看，求生的发生至少需要三个条件的交叠。第一，判断回路的深度内化。那位后端工程师虽然曾经深夜爬起来修过服务器，但那是岗位自然延伸的一部分；而产品副总裁对“做产品”这件事的自我认同，已经在十余年的职业生涯中被编码进了他的身份感——他不只是一个“管理者”，他是“做产品的人”。这种身份锚定让他在判断力被闲置的时候感受到的不仅是无聊，是一种存在层面的威胁：“如果我不再能做出那种判断，我不再是我了。”第二，对制度边界的准确感知与更高的风险耐受。那位做PPT的中层之所以不敢在最后一页写下结论，恰是因为他把“犯错”的风险权重调得极高——不是他不能判断，而是不愿意承受判断可能带来的代价。求生者并非不怕风险，但他们更怕另一件事：失去自己的判断力。第三，一个不依赖制度授权的“初体验”。产品副总裁周五下午开始偷偷写代码之前，一定有过一次未经批准的小动作，没有被发现，或者被发现后没有受到惩罚，并且那个小动作让他重新体验到了久违的“亲手做成了一件事”的感觉。那个初体验是火种。

从组织层面看，求生的可能性需要一个制度尚未填满的缝隙。湖畔科技的产品评审会天然偏向“体量大、可量化、能写进OKR”的大功能，这个偏见在效率上完全合理——它本身就是被设计来最大化制度产出可衡量性的。但正是这个合理的偏见，在制度的覆盖面上留出了一道缝隙：那些“太小、太模糊、无法在评审会上证明自己ROI”的小优化，没人管。缝不是制度的缺陷，是制度的必然副产品——任何制度在追逐一类目标时，必然让另一类目标落入视野之外。

为了将上述门槛条件固化为可分析的命题，有必要对案例中的求生者与非求生者（离职工程师、沉默中层）进行系统的对比。下表将三者判断回路内化程度、制度风险感知、初体验历史三个维度上的差异并置，让“门槛”有了案例层面的支撑：

维度	求生者（副总裁、杨元、“学生会”）	沉默中层（做PPT者）	离职工程师
判断回路内化程度	深度内化于职业身份：不做判断即自我否定 分析能力完好，但判断冲动已被反复修剪 曾经深度内化，但在制度替代过程中被消磨		
对制度边界与风险的感知	准确感知制度缝隙所在；更怕失去判断力，而非犯错 高估犯错风险；选择“交出判断”换取安全 准确感知制度全貌；认为在组织内修复无望		
“初体验”历史	有过未经批准的判断行为并获得了正向反馈 缺乏此类体验；或体验后受到了负向反馈 早期有过，但后期随着制度加码而中断		

这一对比表明，求生的门槛不是单一维度的能力高低问题，而是回路内化深度、风险偏好方向与偶然触发体验三者的交叠产物。沉默中层并非没有判断能力——他做得出二十页利弊分析——而是他在多次的“被修剪”之后，已经将交出判断选择为一条更安全的路径。他的“求生”，用另一种方式发生了：他用交出判断，换取了职业安全的持续。那个离职的工程师，则在评估了制度全貌之后，做出了更彻底的选择——他用离开，保住了自己的判断力不被继续消磨，却放弃了在组织内部改变任何事的可能。他们不是制度的失败者，他们是制度后果的不同承担者。这一幅完整的分流图景，将在下一节的对比叙事中被进一步展开。

3.5 缝隙中的抵抗：那些人偷偷在做什么

产品副总裁的周五下午。评审会制度要求所有新功能必须经过集体评审后才能进入开发。产品副总裁发现有一类小优化——用户界面上的微调、一个表单字段的默认值修改、一个不那么影响核心流程的交互改进——在评审会上根本排不上优先级。于是他开始自己动手。每周五下午，他把自己锁在办公室里关掉Slack通知，花两三个小时，挑一个被评审会搁置的小需求，自己写代码改完，直接推到测试服。他肯定没有权限这么做——产品副总裁不写代码已经是一年多前的事了。他的上级不知道这件事，他的下属也不知道。那些被他偷偷改掉的细节，用户会注意到，在社交媒体上零星地夸“这个细节做得挺用心的”，但没人知道是谁动的。他也不打算让别人知道。在访谈中他解释自己的动机，说了九个字：“不然我的手就废了。”

杨元的违规客户挽回。2021年上半年，客户成功部门组长杨元发现，有一部分客户在进入公司标准化的“大客户挽回流程”之后，反而流失得更快——因为标准化的挽回话术让客户感觉到“对面这个人根本不了解我的情况，只是在念稿子”。于是他开始违规。他让自己组里两个信任的老员工，从挽回小组的名录里偷偷勾掉三个客户，假装系统漏派了，然后自己去联系。他不用标准话术，不按规定的接触频率，不走审批流里要求的事后总结模板。他用的方式，是他自己还在做一线客服时的老办法——和客户聊真正的业务困境，判断这个客户真正的卡点在哪里。三个月内，七个被“违规”处理的客户续约了六个。挽回小组处理的案例同期续约率是多少，他没查。他也不打算让上级知道这件事。访谈时他对我解释：“我要是走正式流程报一个新方案，要先写提案、做数据论证、找三个部门会签、试运行期还要每周写进展汇报。等走完这些，那三个客户早跑了。”

“学生会”：三个工程师的地下技术讨论。2022年初，三位入职三年以上的资深工程师，私下拉了一个不经过公司服务器的微信群。他们在群里聊什么？不是薪水，不是跳槽机会，不是对管理层的不满。他们聊的是某个老系统的架构，聊的是“如果让我们自己重新设计一遍，会怎么做”。他们把这个群叫“学生会”。这个名字讽刺得刻意而苦涩——在一家已经四百人、流程齐全的公司里，他们觉得自己得在暗处偷偷地“学习”一些本该在工作中被日复一日锤炼的东西，才能保持住自己作为工程师不被废掉的手艺。“学生会”没有产出任何正式文档，没有向公司申请任何经费，没有在任何周报里被提及。它存在的唯一目的，就是让这三个人在正式工作已经无法提供足够智力挑战的情况下，自己给自己找一些“还能让我动一下脑子”的事做。

3.6 另一条河岸：那些没有求生的人

产品副总裁周五下午偷偷写代码的时候，那位做PPT的中层正在办公室里，将又一份需要“领导决策”的方案从头到尾检查第三遍。他不是没有能力做出那个判断——他做得到。他只是不再相信自己的判断在组织里还有位置。他曾经有一次在方案末尾写上了自己的建议，被上级驳回，驳回理由是“没有充分征求跨部门意见”。他没有被批评，甚至还被表扬了“分析很全面”。但他从那一次经历里精准地读出了一个信号：在组织里，“做了全面分析然后让领导决策”比“做出分析再做出判断”更安全。于是他学会了只交材料，不交判断。他适应的代价，是分析能力的完好与技术勇气的萎缩。他清楚地知道自己在交出什么，他只是算清楚了账。

那位离职工程师在最后一次关上公司电脑的下午，并没有愤怒。他在工位上坐了很长时间，把过去几年自己经手的代码仓库一个一个看过去。每个仓库里都有一段代码是他不需要任何人授权时写下的——那时候判断力是他的默认设置。他曾在Review中写道：“我不同意这个方案，我做一版你

看。”现在他只会写：“OK。”离职那天他对陈鸣说：“不是我变了。是这个地方让我不需要再是我了。”他用离开保住了自己那个还能做判断的自我，但他放弃了在组织里改变任何事的可能。

3.7 这些行为的共性：不可告人、不可复制、不可被管理

把产品副总裁周五下午的秘密开发、杨元的违规客户挽回、“学生会”的暗地技术讨论，与离职工程师和沉默中层的退场对比来看，求生存为的共同特征愈发鲜明。

第一，它们都不是任何制度设计的产物。不是有人“赋能”他们这么做的。没有领导找他们谈话说“给你更多空间”。他们自己给自己开辟了空间——在制度的空白处、在流程的盲区、在指标覆盖不到的地带。这个动作的方向是向上的——从成员到组织，而不是从上到下的给予。

第二，它们都带有“违规”的痕迹。副总裁动了代码仓库的权限。杨元篡改了客户分配系统里的数据。工程师们用了非公司的通信工具讨论工作。每一件事，单独拎出来，按公司的合规标准来衡量，都站不住脚。但同时，每一件事，从帮助公司留住客户、保持产品生命力、保存核心员工的职业能力的角度看，又都是绝对正确的事。这种正当性与合规性的割裂，是制度求生行为最核心的标志：它做了一件制度无法批准、但组织无法失去的事。

第三，它们都在刻意保持不可见。这不是因为做这些事的人心虚。他们做出这些行为的动机与叛逆无关。他们知道自己做的是对的，但同时也知道，一旦这些事情被正式组织看见、命名、纳入管理范畴，它们就会丧失那种只有在非正式状态下才能存活的质地。“学生会”一旦变成了正式的“技术兴趣小组”，就会被纳入季度考核的加分项，就会有人为了绩效而参加，就会有人把讨论记录写成PPT在晋升答辩上展示——然后，它就死了。它活着的前提，恰恰是没人把它当回事。

第四，它们都围绕同一个核心在转：保存自己还能做出判断的能力。副总裁偷偷写代码，不是为了秀技术——他不需要秀了。他做这件事，是因为他如果不定期地让“从感知到判断到行动到担责到得到反馈”这个回路跑动几次，他知道自己会变成一个只会在PPT上画箭头的“管理者”，而不再是那个曾经能凭直觉抓对产品要害的“做产品的人”。“学生会”的工程师们讨论那个老系统，不是出于怀旧——他们是在维持自己“从头独立设计一个系统”的认知肌肉，而这种肌肉在日常工作里已经没有使用场景了。杨元违规联系客户，不是因为他反对流程——他甚至认可挽回流程在大面上的效率合理性。他只是在那一刻，无法眼睁睁看着自己明明能救的客户，被一套并不针对这个具体情境而设计的流程送走，而自己明明有判断、有能力、有办法，却必须袖手旁观。

以上四点特征——不是被赋予的，而是自己开辟的；不合规但在功能上是正当的；刻意保持不可见；以保存判断能力为核心动机——共同构成了制度求生的基本面貌。它不是组织给予成员什么，而是成员在被制度挤压的进程中，为守护自己尚未死去的判断力而发起的沉默抵抗。

四、制度求生的概念化与不可还原论证

第三章的案例材料呈现了一组在制度化组织中不被正式看见却持续发生的行为。本章的任务是将这些行为精确概念化，并论证“制度求生”作为一个新命名的不可还原性。在本章末尾，将对结构要件的理论定位做一项预防性说明，防止概念从理论论证工具滑向管理诊断清单。

4.1 制度求生的定义与结构要件

定义。 制度求生是指：在制度化进程已将个体关键判断操作替代到临界点以下的组织中，尚未完全退化的成员在流程夹缝中自发产生的、以保存自身剩余判断能力为核心动机的边缘行为。这些行为通常不被制度设计所预见、不被合规标准所认可、被行为者刻意保持在组织的正式注意范围之外；其存续依赖于不被识别、不被命名、不被制度化。

这个定义暗含一组严格的结构要件。一件发生在制度化组织里的边缘行为，要能被称为制度求生，必须同时满足以下四项条件：

要件一：制度替代已越过临界点。 组织的制度化进程已经达到了这样一个程度：成员曾经必须动用的那些关键判断操作——在不完备信息条件下做出不可逆决策、在标准方案失效时自行设计替代路径、在多个冲突目标之间做出个人性的权衡——已经在相当程度上被流程、规则和决策支持系统所替代。不是制度“还不够完善”，而是制度已经完善到了“成员不需要自己想了”的地步。如果制度替代尚未越过这个临界点，成员做判断仍然是日常工作的常态而非例外，那么此时的自发判断行为所体现的是正常的组织活力，而非求生。

要件二：行为的核心动机是保存判断能力。 制度求生的行为动机不是升职、加薪、获得领导认可，也不是一般意义上的“利他”或“组织忠诚”。其核心动机是指向自身的：行为者在做的事情，是为了让自己不失去做出高质量判断的能力。湖畔科技产品副总裁那句“不然我的手就废了”，是这种动机最直接的表达。它不是“我想帮公司”——虽然客观上确实帮了；它是“我不做这件事，我自己就剩不下什么了”。

要件三：行为不可被正式组织批准。 制度求生的边缘性不是偶然的，而是结构性的必然。这类行为之所以必须发生在制度的缝隙中，恰是因为它所做的是，在执行层面与制度的合规逻辑冲突——你不可能在遵守全部审批流程和权限设定的同时，做出那种未授权的快速判断与行动。如果组织正式批准了这类行为——比如设一个“豁免审批的创意项目额度”——那么它在被批准的那一刻就改变了性质：它变成了另一种制度安排，而不是从制度的夹缝中自己长出来的求生行为。

要件四：行为被刻意保持不可见。 这不是因为行为者害怕惩罚。是因为他们凭直觉知道，这类行为一旦被正式组织注意到、命名、表彰、推广，它赖以存活的那种非正式生态就会被破坏——它会从“一群人手痒自己干的事”变成“公司鼓励的创新行为”，后者会吸引那些本来没有判断冲动、只是完成制度要求的员工参与；参与者的动机一旦从“我自己想做”切换为“公司让我做”，行为的质地就变了，它对参与者本人在判断力保存上的效果也消失了。

上述四项要件不是在罗列一个静态分类的属性。每一要件都在界定一种发生条件——它们在联合陈述：制度求生是“在某个制度梯度越过阈值之后，某种尚未熄灭的个体冲动在制度的缝隙中，以不被注视的方式，发生的自救行为”。下述定义是对一套发生机制的精确刻画，而非对一个静态对象属性的罗列。以上是本文对制度求生的结构框定。但读者或许可以追问：在这个框架下，是否遗漏了某些同样在缝隙中生长、但不符合全部四要件的重要现象？如果存在，那么它还是不是“制度求生”？如果不是，我们又该如何命名它？这个追问是开放的——本文对制度求生的框定旨在提供一把进入现场的钥匙，而非封住现场的门。

4.2 不可还原性论证之一：与主动性行为、适应性绩效的切割

积极组织行为学在过去二十年发展出了一套丰富的概念工具来描述那些超越角色要求、促进组织效能的个体行为。其中最接近“制度求生”的两个概念是“主动性行为”和“适应性绩效”。如果不与它们进行严肃对话，“制度求生”就可能被误读为“主动性行为在高压制度环境下的一种特殊表现形式”——一个加了“动机是自救”注脚的次级类型。以下论证二者之间的差异不是程度上的，而是质上的。

第一，行为与制度的基本关系不同。主动性行为的典型形态——进谏、议题推销、创新、问题预防——虽然在内容上可能偏离既有惯例，但其与制度的关系在根本上是建设性的、改良性的。进谏者希望制度听到他的声音；创新者希望制度采纳他的新方法。主动性行为的终极目标不是让自己脱离制度的覆盖，而是让制度变得更好。制度求生的行为者恰恰相反——他们不试图改良制度，他们绕行。他们不指望制度变好，他们在制度覆盖不到的地方做自己需要做的事。他们不找制度谈话，他们让自己从制度的视野中消失。

第二，行为对组织注意的态度截然相反。主动性行为往往需要组织的认可来获得合法性——创新者希望自己的创新被看见、被采纳；议题推销者希望自己的议题被列入议程。这是合理的：如果主动性行为完全不被组织注意，它就失去了推动变革的杠杆。但制度求生的行为者恐惧组织的注意。他们刻意将自己的行为保持在组织的正式注视之外，不是怕惩罚，而是怕“被看见”这个动作本身会改变行为的性质。杨元不报备他的违规挽回方案，不是因为方案通不过——他的续约数据足够说服任何人；他是不想让自己做这件事的方式，被纳入标准化的评估、优化、推广的链条。

第三，行为对行为者本人的本体性意义不同。这是最深的差别。主动性行为的核心意义是工具性的——它指向一个外在于行为者的目标：改善流程、解决问题、推动变革。制度求生的意义是构成性的——它指向行为者自身的存续：“我做这件事，是为了让我自己继续成为那个能做这种事的人。”产品副总裁偷偷写代码，不是为了“优化产品体验”这个外部目标——虽然客观上确实优化了。他是为了让自己继续配得上“做产品的人”这个自我身份。这个身份锚定在行为之中，一旦行为停止，身份的根基就摇晃了。

因此，制度求生不能被适应性绩效或主动性行为的任何一种子维度覆盖。它不是“高压制度下的另类创新行为”或“隐蔽版的问题预防”。它是在制度替代已越过临界点的条件下，个体为保存自身判断回路而发起的、不以推动组织变革为目标、不希望被组织注意的、对自己身份根基的抢救。这四个特征——替代已过临界点、行为指向自救、态度是绕行而非建言、意义是构成性而非工具性的——联合构成了一个主动性行为和适应性绩效概念装不下的新辨别面。

4.3 不可还原性论证之二：与日常抵抗的深层切割

在4.2节提出了一个以动机指向和注意态度两个维度交叠形成的动机矩阵作为初步判别工具后，本节必须推进到一个更根本的层面。斯科特在其关于农民阶级日常抵抗的经典研究中，描述了弱势群体在没有正式组织、没有公开对抗的情况下，通过偷懒、装傻、暗中破坏等行为来维护自身利益的隐蔽斗争。这些行为在隐蔽性上与制度求生确实存在表观上的相似，但仅凭动机指向（向内 vs 向外）来切割是不够的——这一点批评者可以轻易攻破：一个农民通过偷懒来维护自己不被过度榨取，其中难道

不也包含了“维护自己作为一个不完全被地主制度吞没的人”的构成性意义？在某些情境下，“为自己争取利益”和“保存一个有尊严的自我”恰是同一枚硬币的两面，动机上水乳交融。

因此，仅仅以动机指向为切割标准，制度求生的不可还原性就会留下一个可以被轻易收编的缝隙。批评者会说：“制度求生不过是现代知识型员工版本的日常抵抗。”真正的切割必须推进到更深的一层——行为与支配结构的关系性质。

日常抵抗发生于一个零和博弈的支配结构中。在这一结构里，地主与农民的根本利益是对立的：地主多拿一分，农民就少拿一分。农民偷懒，直接减少了地主可以榨取的剩余劳动。这种行为虽然隐蔽，但它发生的场域是一个清晰的对抗性经济关系——支配者的利益与被支配者的利益在此消彼长，博弈的规则是零和的。

制度求生发生于一个非零和、甚至表面上是正和的结构中。组织建立制度并非为了剥削员工——这与地主与农民的关系截然不同。组织建立制度是为了提升效率、消除风险、保证交付的稳定性与质量，这些最终也惠及员工本人：更高的薪水、更稳定的雇佣关系、更可预期的工作节奏。在湖畔科技的案例中，公司变好后，员工的薪酬翻倍，工时缩短，满意度评分甚至上升了。这里不存在一个明确的“压迫者”——没有人在主观上试图夺走成员的判断力。制度的“恶”不是剥削性的，而是替代性的。它不拿走你的劳动果实——实际上它给了你更高的报酬。它拿走的是更隐蔽的一件东西：你“亲手做出判断”这件事本身的发生空间。它让你过得更舒服，同时让你用不上自己那些最重要的判断肌肉。

这一结构性差异决定了两种行为在经济后果上的截然不同。日常抵抗的隐蔽行为会暗中给支配者造成经济损失——这正是这种行为之所以是“抵抗”的物质基础：它是一场隐蔽的、关于利益分配的较量。而制度求生者的“违规”行为，并未损害组织的客观利益——杨元留住了公司本可能会流失的客户，副总裁优化了产品的用户体验，“学生会”维持了工程师们从头独立设计系统的认知肌肉，这种肌肉在未来的某个关键时刻可能会救下整个公司的技术架构。制度求生者规避的是制度的合规要求，不是组织的利益。他们是在一个所有人都声称“为了你好”的、表面上互利共赢的高效系统中，为一种无法被量化进KPI、正在系统性坏死的官能争取延续的空间。

这就导出了制度求生者与斯科特式抵抗者在行动姿态上的根本分野。抵抗者不信任支配结构的意图——他们知道地主想多拿。求生者并不否认制度的善意——他们甚至认同制度的效率合理性。他们不信任的不是制度的意图，而是制度的效果：他们亲身感受到，制度在“帮他们做得更好”的同时，也在让他们变成不再能做那些事的另一个人。这不是对抗压迫，这是对抗一种善意的、高效的、无可辩驳的替代。而这种替代恰恰发生在制度宣称要“为你好”的同一套话语之中。这才是制度求生与所有既有概念——包括日常抵抗——最深层的分野。对抗一个恶意的剥削系统，人类有丰富的语言和行动传统。为一个善意的替代系统造成的伤害找到名字——这恰恰是既有工具箱中最匮乏的那件工具。

4.4 不可还原性论证之三：与职业自主性文献的理论对话

这是本文在理论上最关键、也最容易被批评者攻破的一道防线。“保存判断能力”这一核心动机，在概念上极易被组织社会学与职业社会学中关于职业自主性和专业身份的经典论述所覆盖。弗莱德森在其关于专业主义与科层制张力的系统论述中，分析了专业人士如何在组织理性化的压力下捍卫自身的自主判断空间——对其而言，专业判断不可被标准化流程替代，恰恰是专业性的核心标志。阿

伯特的职业管辖权理论则从另一个角度切入：职业群体之间的竞争，本质上是在争夺“谁有权对某一类事务做出有约束力的判断”的管辖权。无论是弗莱德森式的科层对垒，还是阿伯特式的管辖权争夺，都涉及个体或群体试图在系统性压力下维护自身的判断与实践空间。不与这一深厚的理论传统进行正面交锋，“制度求生”就可能被经验丰富的读者快速归类为“职业自主性捍卫在创业公司场景下的一个特例”——一个换皮，而非一个新概念。

因此，本节必须完成一个严苛的理论切割：在什么条件下，制度求生与“对职业自主性的捍卫”发生分离？这分离发生在三个维度上。

第一，个体性与集体性的分离。 职业自主性捍卫——无论是弗莱德森笔下的医生抵制管理化医疗，还是阿伯特笔下的律师抵抗非律师执业——本质上是职业群体对集体管辖权的制度性维护。它是一场发生在组织场域或国家政策层面的集体行动，其主体是职业群体，其目标是维持或扩大该群体对特定工作领域判断权的垄断。制度求生则不同。它是个体层面的自救，不依赖职业共同体的组织化力量，不以任何集体性的管辖权主张为目标。产品副总裁偷偷写代码，不是为了捍卫“产品经理这个职业有权写代码”的职业边界——他根本不关心这个边界。他只是在救他自己的手。杨元的违规挽回，不是为了给“客户成功”这个职业争取更多自主空间——“客户成功”甚至不是一个成熟的职业群体——他只是不想眼睁睁看着自己能救的客户被送走。“学生会”的工程师们讨论老系统架构，不是为了抢回架构设计的职业管辖权，而是为了不让自己荒废。他们的行动是孤独的、私人性的、不以任何职业群体的制度性利益为指向的。这与弗莱德森和阿伯特所描述的那些发生在职业组织、立法机构、专业协会层面的管辖权争夺，在行动主体、行动规模和行动目标上，都处于不同的分析层次。

第二，存在性与功利性的分离。 职业自主性捍卫的动机，归根结底可以追溯到某种功利性的、可制度化的目标：争取更好的薪酬、更高的地位、更广的执业范围、更稳固的管辖边界。这些目标都是可以在职业共同体内被公开陈述、被集体协商、被制度化落实的。制度求生的动机则更深一层——它不是功利的，是存在的。它所捍卫的不是职业地位或物质利益，而是“我还能做判断”这件事本身所承载的自我同一性。当产品副总裁说“不然我的手就废了”时，他的恐惧不是降薪或降职——他已经是副总裁，他的薪酬和地位都不依赖于他周五下午写不写代码。他的恐惧是身份层面的：如果长期不做那个“从感知到判断到行动”的完整动作，他将不再是那个“能做产品的人”，而变成一个只会管流程和开会的人。这个“不再是”的威胁，触及的是他是谁的根基，而非他有什么。职业自主性捍卫不需要动员到这个深度——一个医生团体在争取处方权时，不需要说“否则我们就不再是医生了”。但制度求生者需要说这句话。

第三，与制度的关系性质的分离。 弗莱德森笔下的专业人士，作为对科层制的对抗，其最终目标是改变科层制的规则——争取更多的豁免、更大的自主区、更明确的专业特权。阿伯特笔下的职业管辖权争夺，更是以改变某个领域的管辖边界为直接目标。两者的行动逻辑都指向改变制度。制度求生者选择的不是这条路径。他们选择绕行——不试图改变制度，不向制度主张权利，不要求制度为他们让出空间。他们自己去找制度的缝隙，在制度看不见的地方开垦一小块领地。他们不跟制度谈判，他们让自己在制度的雷达上消失。这是与职业自主性捍卫在行动策略上的根本歧路：后者是在制度的场域内进行博弈——进谏、游说、协商、诉讼；前者是从制度的场域中暂时撤离——撤离的不是身体，而是注意力：他还在公司里，但他在做一件公司不知道的事。

这三个维度的分离——个体性与集体性、存在性与功利性、绕行与对抗——联合界定了制度求生不能被职业自主性文献所覆盖的独特理论空间。它不在于二者的现象类型不同（一个是制度化组织里的边缘行为，一个是职业群体的集体行动），而在于它指示了一种更底层的发生过程：当制度替代不再针对某类职业特权的丧失，而是针对个体判断官能本身的维持条件时，它所激发的那种个体层面的、自发的、不与任何集体性职业利益挂钩的自救冲动。这不是职业自主性捍卫的一种“微缩版”或“个体版”，而是一种在发生条件和动力机制上与职业自主性捍卫处在不同分析层级、无法用后者的理论语言完整描述的事。

4.5 不可还原性总论：一个动机矩阵与三个分析层次

把以上所有切割收束在一起。组织研究提供了丰富的概念工具箱来描述成员在制度化组织中可能表现出的各种积极或消极行为。但所有这些概念共享同一个因果方向：组织是施加影响的一方（给予、激励、要求、压迫），成员是响应的一方（接受、努力、倦怠、抵抗）。制度求生翻转了这个方向。它的因果箭头不是从组织到成员，而是从成员到制度：当制度不断替代成员的判断功能，部分成员在没有组织授意、没有合规许可、甚至刻意不被组织看见的夹缝中，为自己保留了一小块还可以动用判断力的领地。他不是在被组织“赋能”，他是在防止被制度“废掉”。他不是在反抗制度的压迫，他是在拯救自己还没丢光的那个能做出自主判断的自己。

为了给上述质的差异提供一个可操作的判别工具，可以构造一个以两个维度交叠形成的动机矩阵（表2）。横轴是行为的核心动机指向——向外指向组织目标还是向内指向自我能力保存；纵轴是行为者对组织正式注意的期待——希望被看见还是刻意回避。

动机向外（利组织目标） 动机向内（自我能力保存）

希望被看见 组织公民行为：利他、尽责、公民美德。期待组织认可。 适应性绩效/主动性行为中的技能发展与建言：持续学习、创新建言。以适应组织变化和提升个人绩效为目标，其有效运作需组织注意来获得资源与合法性。

刻意回避被看见 日常抵抗：偷懒、阳奉阴违、暗中破坏。发生于零和博弈的支配结构中，指向利益争夺。 制度求生：发生于非零和替代结构中，向内自救，刻意回避组织注意因其注意会改变行为性质。

这一动机矩阵不是对四个概念的定义式描述，而是一张判别图——它将四个邻近概念在同一个空间中的位置区分开来。表中每一区域代表一种在行为表现上可能相似、但在动机结构和组织注意态度上截然不同的行为类型。制度求生的独特位置——向内自救且刻意回避认可——不能被该表中任何其他象限所覆盖。但要真正完成不可还原论证，这张两维的表还需要被叠加到前文所论证的第三个分析层次上：行为与支配结构的关系性质。日常抵抗发生于零和支配结构；制度求生发生于非零和的、善意的替代结构。职业自主性捍卫发生于集体性的管辖权争夺场域；制度求生发生于个体性的官能保存场域。这三个层次——动机结构、注意态度、支配结构性质——联合构成了一个不可还原的论证空间。

因此，本文不以任何既有概念为“制度求生”的学术锚点。它的立论基础，是案例中被观察到的这一组行为特征本身：它们是真实的，它们有自己的结构，它们的共同特征要求一个独属于它们的名字。

4.6 预防性说明：结构要件不是诊断工具

在进入下一章的机制深挖之前，本文必须做出一项明确的声明。上文的各项结构要件——制度替代已过临界点、核心动机是保存判断能力、行为不可被组织批准、行为被刻意保持不可见——以及动机矩阵（表2）中罗列的判别维度，它们在本文中严格限定在理论论证层面的功能：它们是为了在与邻近概念进行不可还原性切割时，能够有一个精准的、可辩护的边界。它们的有效性仅限于此。

一旦这些要件被带出理论论证的场域、进入管理实践，它们会当场变成它们所谴责的事物——即制度求生的杀手。倘若一位管理者在读完本文后，用这四个要件去逐条排查自己组织里的员工——“这个产品经理的违规操作，是否满足要件二的动机纯度和要件四的刻意隐蔽”——那么他在做出这一审查动作的瞬间，就已经在把制度求生的参与者从“不被注视的暗处”拖进“被评估被分类的光里”。那个要件——“制度替代已过临界点”——尤其危险：它的表述精确到了仿佛可被量化的程度，这会诱使研究者和管理者去构建“制度替代临界点的操作化指标”。本文不做这件事，也不为别人做这件事提供任何可借助的理论口径。这个门槛是理论的门槛，它在概念论证中划定了一个边界。它不是组织的侦查工具。任何人把它当成侦查工具使用的那一刻，他就在自己的组织里做了一件制度求生的定义明文禁止的事——用制度的注视，去捕获那些以不被注视的方式存活的行为。

五、“看见即毁灭”：机制深挖与边界情境分析

至此，本文已经论证了制度求生的结构要件和不可还原位置。但有一个关键命题尚未被充分展开：为什么制度求生的存续条件必须是“不被看见”？第四章仅以“行为者直觉知道会被破坏”一笔带过，这不足以支撑一个核心机制的论证。本章将从理论层面为这一命题提供纵深，并通过案例中一个真实发生的边界情境，为“看见即毁灭”机制提供经验锚点。

5.1 凝视如何改变行为的质地

为什么正式组织的注视会改变边缘行为的性质？社会组织学中有一个深刻而未被充分调用的分析传统，可以帮助回答这个问题。当一个人意识到自己正在被一个拥有命名权、评估权、奖惩权的主体注视时，他的行为就不再单纯地指向行为本身的目标——它被劈成了两个指向：一半仍然指向原来的目标，另一半开始指向那个注视者。他不再只是在“做这件事”，他开始同时“为某个会评价这件事的人而做这件事”。

福柯关于“凝视”与主体建构的分析在这一情境下恰有解释力。在福柯看来，现代权力区别于前现代权力的一个关键特征，不是暴力的直接施加，而是通过持续的观察、记录与归类，在被注视者体内催生一种持续的自我审查机制。你不必时刻被看着——你只需要知道“可能被看着”，你就会开始自己看着自己。你把那个外部的凝视内化成了你的一部分，从此以后，你不再需要一个真实的看守站在身后。

把这个分析框架平移到制度求生的现场，事情就变得清晰了。产品副总裁周五下午写代码的时候，如果他知道自己的屏幕活动被公司的效率监控软件记录着，如果他知道他的上级下周会收到一份“本周非项目时间代码提交量”的报表，他那三个小时的性质当场就变了。他不再是在为自己保存手艺，而是在为一份即将到来的评估积累筹码。他的注意力会被劈开——写代码的同时，他还会在后

台思考“这个要被看见，我要怎么写才能让它在报表上好看一些”。这个劈开本身，就是求生的死亡。

这不是说组织故意要用注视杀死求生。管理者的初衷可能是善意的——“我们发现有些员工在工作时间做未经批准的事情，让我们设一个系统把这些行为纳入保护。”但这个善意的纳入恰恰是致命的一步：它把求生行为者从“没人看着我”的状态中拽了出来，把他推进了“有人在看着”的光里。他失去了不表演的自由。而在制度求生的行为中，这种不表演的自由正是他保存判断力的核心机制——他不是在公司表演“我很有创意”，他是在让自己真实地与一个他判断有价值的问题搏斗。那个搏斗之所以真实，恰恰是因为没有人在看、没有人在打分、没有人在把这件事写进KPI。

有关“看见即毁灭”的机制，前述分析基本建立在福柯“凝视”理论上的概念推演，虽逻辑自洽，但读者有权追问：这个机制在案例中有没有发生过？湖畔科技的材料中恰好有一件真实事件可资分析。

5.2 一个边界情境：“学生会”差点被发现

2022年4月，湖畔科技IT部门在进行一次例行的企业微信外部应用权限审查时，发现了一个未被报备的微信群——正是“学生会”。审查日志显示，三位工程师在两个月内通过该群传输了若干份非公司项目的架构草图。按照公司信息安全条例，使用未经批准的第三方通信工具进行工作相关的技术讨论，属于轻度违规，需要向直属上级通报。

IT总监在数周后的一次例会上向陈鸣口头提起了此事，原话是“有三个资深工程师私下拉了个群讨论技术，理论上要记一次违规，但性质很轻，你定吧”。陈鸣当时没有给予明确答复，只说“回头私下聊”。他后来确实私聊了三位工程师中的一个。“我问他那是什么群，他说只是一块讨论下老系统架构，没人派任务，也完全没耽误正事。他说的时候没怎么紧张，就是那种被问到的略微有点不好意思。我说这事先这样。我什么字都没签。我也没让IT去补任何记录。”

这一事件可以被视为一个“看见但未干预”的边界情境。IT部门看见了违规行为，陈鸣作为领导者看见了，但他做出了一个“看见了但选择不处理”的动作——没有要求解散群，没有让它变成某种被正式承认的“技术研讨小组”，也没有把它记入员工档案。

在此事件发生时，没有迹象表明三位工程师知道了陈鸣做过这个“不处理”的决定。他们只知道“群里的事好像被IT扫到过一次”，但是没有后续——没有人找他们谈话，没有通报，群里也没有任何变化。其后数周，“学生会”的讨论频率维持了原先的节奏，既未因被发现而骤停，也未因领导“默许”而扩张为更大规模的公开活动。

这个情境揭示了一组微妙的因果机制：在“未被发现→被发现但未受干预→仍然未被正式命名”的链条中，行为的性质得以维持，恰恰是因为那个“看见了但按下不表”的动作没有转换成任何制度信号。三位工程师没有接收到“组织注意到了你们”的信息；因此，他们的行为也没有被劈成“为自己而做”和“为那个注视者而做”两半。一旦陈鸣的选择变成了一种正式的沟通——“你们这个群我们注意到了，公司不反对，你们继续”——那么三位工程师就会明确地知道：一个评价性的目光已经投射到了他们身上。即便那个目光是善意的，它也会在行为者的后台嵌入一个“被见证”的维度，从而改变他们进入那间虚拟“学生会”时的心理状态。那位工程师“略微有点不好意思”的反应，本身已经是目光在场的微候。好在那道目光没有变成持续注视——它扫过去，然后移开了。

这个边界情境同时印证了“默许”与“不干预”之间的微妙区别。陈鸣的动作不是在“假装没看见”——他知道这件事存在，并且做了一个明确的决定：不让IT流程继续运转，不把它变成一起正式事件。这个决定是权力的运用——他用了自己的位置，阻止了制度机器对它按规则本该处理的对象的常规操作。这里的“不干预”，不是道家的无为，而是一个领导者在制度化的自动流水线上，人为地按了一下暂停键。他不认可它，也不否定它。他让它留在灰色地带。这正是下一章在讨论“组织的领导者能做什么”时需要进一步深化的那个动作。

5.3 自反：这个命名本身是否在被命名时就被杀死了

一个关于“看见即毁灭”的诊断，如果不反过来审视自己的命名动作，就是伪善的。第四章定义制度求生的同时，也为它做了一件制度逻辑最擅长的事：把它从模糊的、不可言说的、散发在组织缝隙中的弥散状态，收进了一个边界清晰的学术概念里。概念一旦形成，就可以被讨论、被教授、被写入管理手册。本章要追问这个动作本身可能造成的后果。

被命名之后。当“制度求生”被写成一个概念，它就从“那几个人在偷偷做的事”变成了一件可以被组织正式对待的东西。它获得了被看见、被评估、被干预的资格。一个读过本文的管理者回到公司，可能会开始搜寻自家组织里有没有类似的“制度求生”行为。他可能会在管理会上说：“我们应该识别和保护那些制度求生的苗子。”他可能会在年度规划里写：“战略重点之三：为制度求生行为营造更包容的环境。”

这正是最危险的时刻。

识别制度求生行为的第一步，就是把这些行为从它们刻意维持的不可见状态中拽出来，暴露在正式组织的注视之下。制度求生的第一个存续条件，恰恰是不被正式组织识别。发现本身就是注视，注视本身就改变生态。一个曾经以为自己在偷偷做的事，一旦被发现有人在关注——被写进报告、被作为案例讨论、被用来支撑某种管理理论——做这件事的人的体验就变了。他不再只是“因为我想做所以做”，而开始隐约地意识到“有人在看我在做”。这个意识一旦出现，行为的质地就开始缓慢变质——它会变得更谨慎、更多自我审查、更少由纯粹的内部冲动驱动。不是在一天之内，在一个足够长的观察周期内，一定会发生。

本文可能造成的两种具体伤害。第一种伤害，是这个概念被管理者用来做“创新审计”——在组织内搜寻、分类、评估制度求生的个案，筛选出“值得保护的好求生”和“应该规训的伪求生”。管理者的主观意图也许是好的——他们只是想帮助那些真正有判断力的人在组织中更好地存活。但这个分类的动作本身就是一种制度化的操作：它把一个自发弥散的生态现象纳入了组织需要做出判断的事项清单。一纸“制度求生保护计划”无论措辞多么谨慎，执行起来都必然要求回答“谁在求生、求的什么生、值不值得保护”这些问题；回答这些问题就必然要求收集信息；收集信息就必然要求让那些本该不被注意的事被注意到。制度求生的第二个存续条件——保持不可见——在保护计划落笔的那一刻就已经被破坏了。

第二种伤害更隐蔽。这个概念可能被管理者反向操作——“我们的组织缺乏制度求生行为，说明我们管得太死了，应该减制度、放权限。”这个推论的初衷是理解型的，但它仍然落在本文试图拒绝的那个预设里：被削弱了的东西，可以通过另一种管理措施给回去。“减制度”不是不管理，它是一种新形式的管理——更有意识、更克制、带着反思的管理，但它仍然是从上到下的动作，仍然把改变

的力量放在组织那一侧。制度求生却从来不是被“放权”放出来的。产品副总裁不是等到公司发布了“减制度十条”才开始周五下午偷偷写代码。他是在制度最严密的时候就开始做了。组织能做的最好的事，可能不是主动去“放”什么东西，而是别去动那些已经在缝隙里长着的東西。

对“发表即毁灭”质疑的理论回应。更深层的一笔需要在此处给出。一个敏锐的读者会反问本文：如果制度求生如此依赖于隐蔽性，那么你这篇论文的发表、这个概念的命名本身，岂不就是一次大规模的“看见”？这难道不是在用一篇论文杀死它自己研究的对象吗？

本文的回应基于一个区分：理解性的注视与干预性的注视，对其对象产生不同的效果。本文对制度求生的概念化，旨在让学术共同体能够“看见”这一现象的发生逻辑——不是为了让管理者学会如何识别和收编它，而是为了让研究者能够在更基础的层面理解制度化与个体能动性的关系。学术概念的命名本身当然是一种目光——但它是一种不与组织权力结合的目光。一个田野研究者在他的笔记本上写下“制度求生”这个短语时，他的目光不会触发那个工程师的自我审查——因为那个工程师不知道这位研究者的存在。学术概念的传播是慢的、间接的、不携带管理奖惩权的。它“看见”的，是现象的类型和机制，而不是张工和李工个人。当管理者拿起这个概念去执行“创新审计”时，那个才造成伤害——伤害不在概念本身，在概念的权力语境。本文无法阻止概念的权力化——任何有洞察力的概念都可能被管理者收编为工具——但本文至少可以在概念被生产出来的起点处，自反地将这一风险晾在明处，不给任何后续翻转为工具的动作留下“原作者就是这样建议的”的口实。

本文的自我约束。基于以上自反，本文明确承诺以下四项自我约束。

第一，不提供“制度求生指数”或任何形式的量化诊断工具。如果一个管理者读完本文之后觉得应该回去“测一下我们公司的制度求生水平”，本文对他产生了误导。真实地存在于某个组织的制度求生现象，不应该变成任何人在KPI表上填写的数字。

第二，不提供“如何培育制度求生行为”的管理建议清单。管理者能读到的最诚实的表述是：制度求生是在组织没有刻意培育它的前提下才会自发发生的。一旦有了“培育”这个动作，无论怎么小心翼翼，这种动作本身就是制度逻辑在更高一级层面上的回归。

第三，不将湖畔科技案例中的人物包装为“最佳实践的典范”。杨元、产品副总裁、“学生会”的三位工程师，他们的行为之所以在本文中具有论证价值，恰是因为他们不是被组织选出来的标杆。他们是在没人看、没人评比、没人表彰的情况下，自己做了一些事。一旦本文把他们写成“值得整个行业学习的榜样”，本文就亲手摧毁了他们行为中最核心的前提——那个前提就是没有人在把他们当榜样。

第四，本文结论不主张任何形式的“制度求生的制度化”。这句话写出来似乎荒谬——谁会主张把不被制度化的东西制度化？但学术概念的传播逻辑里天然地埋着这条路径：一个新概念被提出→被广泛引用→被纳入MBA教学案例→被咨询公司包装为解决方案→最终变成一种新的管理工具。本文无法阻止这个链条的转动，但至少可以在起点处明确一句不给任何后续包装者留下可借助缝隙的话：任何试图把制度求生转化为组织管理工具的尝试，都是在用制度逻辑回应制度逻辑自身造成的问题，其效果必然与宣称的目标相反。

5.4 一个必须正面回答的反驳：这难道不是在鼓吹精英主义吗？

在完成以上自反性审视之后，本文还必须正视一个最有力、也最自然的反驳：“制度求生”这个概念，是否在无意中鼓吹了一种精英主义的个人英雄叙事？那些有能力“违规”的——能自己写代码的副总裁、有客户资源的老组长、资深到可以在暗处独立设计系统的工程师——都是组织里本身就拥有较高技能资本和自主空间的精英员工。他们的“求生”被本文写成了某种近乎悲壮的自救。但那些没有这些资本的员工呢？那些客服中心里按照标准化话术接线、完全没有权限绕开流程的一线客服——他们的判断力也在被闲置，但他们的“求生”在哪里？如果本文给不出答案，那它是不是在说：只有精英才配求生，大多数人的判断力活该被收走？

这是一个切中要害的反驳。本文必须在三个层面上正面回应。

第一，本文的描述不是鼓吹。指出一个现象的存在，不等于赋予该现象道德正当性，更不等于主张它应该成为普遍标准。本文描述制度求生——它是什么样的行为，它的发生条件是什么，它为什么脆弱——不是为了管理者去“选拔”或“培养”求生存者为者；恰恰相反，是为了让他们意识到：这些看似了不起的自救行动，本身也是制度化伤害的症状。产品副总裁不得不偷偷写代码，不是他的荣耀，是组织的失败——是一个健康的组织生态崩坏到了某种程度，才会逼着一位副总裁用违规的方式来保存他的手艺。

第二，制度求生的发生确实有门槛，承认这一点正是本文的力量所在。本文在3.4节和3.6节分别展现了求生者与沉默中层的分岔——求生需要判断回路的深度内化、对制度边界的准确感知与更高的风险耐受、以及在制度缝隙中初体验的偶然成功。这些条件在客观上更容易被组织中拥有更多技能资本、更多职业自主空间、更稳固职业身份的成员所满足。承认这一点，不是为了给这些人唱赞歌，而是为了让读者看到制度逻辑最残酷的一面：它压得最重的，恰恰是那些本来就没有多少判断空间、一旦被制度替代就彻底没有退路的普通员工。他们无法求生，他们只能沉默地适应。把这一点说清楚，比写一篇所有人都能“被赋能”的暖心文章，更逼近真相。

第三，揭示“沉默的大多数”的存在，是本文未尽的一块拼图。本文聚焦于那些“发生了的求生”，但“没有发生的求生”——那些判断力被闲置而没有任何残余抵抗的沉默——同样是制度化代价的真实部分。本文的案例中，那位离职的工程师是“放弃求生”的变体——他用离开代替了在组织中寻找缝隙的努力。那位做PPT的中层则是“适应型沉默”——他有分析能力，但已经把判断的冲动压下去了。他们不是没有能力，他们是在看到制度全貌之后，做出了不同的损益计算。他们选择沉默，不是因为软弱，是因为清醒。本文把这一块拼图留白，不是因为不重要，而是因为本文的篇幅和论证重心不允许同时展开两条主线。未来的研究应当专门追问“为什么他们没有求生？求生的门槛是否可以降低？如果不能降低，这意味着什么？”

因此，本文不是在鼓吹精英违规者的英雄叙事。本文是在描述一种边缘行为类型，指出它的发生条件之苛刻、存续之脆弱、以及它作为制度化代价的病症属性。看见它，是为了理解制度的全貌，也是为了看见那些被制度替代之后连求生能力都没有的人的处境——这才是本文最深层的关切所在。

六、结语：默许作为一种充满张力的实践

本文从创业组织在规模化后普遍遭遇的那道说不清的裂痕出发，审视了代理成本、心理赋权、职业倦怠三条解释路径共有的预设——被制度化削弱了的判断力，可以通过某种管理的“给予”归还。在追踪了一家真实公司五年的制度演进史之后，本文指出，这个预设站不住脚。判断力的系统性闲置一旦越过某个临界点，任何“给予”都接不回那些已经生疏的判断回路。而在这个临界点之后，组织里唯一仍在抵抗这种坏死的力，不是管理层的任何计划，而是部分成员在制度夹缝中自发开展的、以保存自身判断能力为核心动机的边缘行为——本文将此命名为制度求生。

制度求生的存续条件非常苛刻。它需要行为者还剩下足够的判断冲动没有完全熄灭，需要组织里有未被制度填满的缝隙供它生长，更重要的是，它需要永远不被正式组织看见、命名、插手。它是组织中最脆弱、最不应被管理的真实力量——因为它一旦被管理，它就不再是它了。

这对组织的领导者提出了一个违反他们职业本能的要求：不是去做什么，而是学会不做什么。不把这些在暗处闪烁的火种纳入正式的“创新生态建设”；不把它写进战略文件里作为本年度的亮点工程；不让HR去访谈、总结、提炼、推而广之；不让任何人因为“在制度夹缝中艰难求生了”而被表彰或晋升。只需要做到一件事：在有人真正扑上去做了那些不该他做、但确实值得做的事之后，别把它扼杀在合规检查里。

将这一实践立场放置在本文第四章所构造的动机矩阵中，其位置即刻清晰起来。制度求生定居于“向内自救且刻意回避认可”的象限之中。任何试图将制度求生行为公开表彰、立为标杆、标准化推广的干预，都是拉着行为向右移——移向“希望被看见”的横轴上方。不是行为本身不能移动；它被移动之后，它的动力来源也就从“自救”变成了“迎合组织期待”。它不再是制度求生；它变成了另一种主动性行为。而本文的全部论证都在指向一个判断：这种移动，不会增加组织中真实判断力的存量，只会把它在正式制度中溶解得更彻底。

但是——这一节必须对这个“但是”做诚实的处理——如果就此将结论写成“假装没看见”，本文便为自己套上了一层不应得的道德豁免。“假装没看见”是一种太安全的修辞。它让人以为领导者可以舒服地靠在椅背上，闭上眼睛，什么都不做。而实际发生的事——如湖畔科技案例中陈鸣那个“这事先这样”的选择——远比“假装没看见”更清醒、更具体、更沉重。

陈鸣知道“学生会”不是一个单纯的技术兴趣小组——他知道它存在的理由，是他自己参与建立的那整套评审会制度和标准化开发流程，已经把三位工程师在日常工作中能接触到的智力挑战压缩到了他们必须自己开小灶才能维持手艺的程度。他不是“假装没看见”那几位工程师的求生。他是看见了——看见了他们为什么需要这个群，看见了这个群一旦被纳入正式组织架构会变成什么。然后，他做了一件制度没有授权他做的事：他用自己的判断，在制度机器的自动流水线上按了一下暂停键，让一件本应被标记为违规的事，保持在不被处理的灰色地带。

这个“按暂停”的动作，是权力的运用，也是风险的承担。陈鸣的决定意味着，如果将来这个群里发生了任何信息安全事件，他作为知情且未上报的最高负责人，将承担全部责任。他没有把这个风险转嫁到制度上——他用自己的位置和个人判断，扛住了它。这才是“默许”的真实状态：它不是一个管理者可以心安理得地写在管理哲学里的温和姿态；它是一刻不停地处在张力之中的、需要不断重新做出的私人决断。它不是“不管”，它是一种更高难度的“管”的方式——用一次性的、个人的干

预，去阻止制度这台机器对某个本不该被它碾到的具体对象的常规操作。它不可以被写成制度，不可被转化为流程。它只能由一个具体的、愿意承担后果的人来做。

这与“给予权力”有着本质区别。给予权力是从上到下的分配动作——它的语法是：“我授权你做X”。默许——本文讨论的这个意义上的默许——是从中间截断制度自动流转的暂停动作：它的语法是：“我看见你做X了，制度本来会干预，但我选择不启动制度。”第一个动作是把权力分配出去；第二个动作是把权力按在手里——但是为了不让它碾压下去，而不是为了把它收得更紧。

这并不是一个令人安心的结论。因为它意味着，制度求生的存续，最终依赖的不是组织的任何制度设计——无论是多么精巧、多么自反的元制度——而是依赖于具体的人：依赖于那个产品副总裁愿意冒一次“违规”的风险，依赖于杨元愿意在一个星期五下午亲手改掉客户名单上的数据，依赖于那三位工程师愿意在深夜里在一个没人看的群里讨论老系统架构，依赖于陈鸣愿意在IT部门的违规报告面前说一声“这事先这样”。所有这些动作的共同特征是：它们都是具体的人，在具体的时刻，用具体的方式，承受了某种只有他们自己能感受到重量的风险。这不是一种可以被组织管理的“最佳实践”。它是一种组织的领导者和成员都用肉身制度机器的缝隙中为彼此撑开的私人空间。它非常脆弱、非常不稳定，但它也是真实的。它也许正是制度化组织的暮色里，唯一还在闪动的、不依赖制度而产生的光。

本文核心论点的证伪条件可以精确陈述如下。以下任一事例被可靠记录，将要求重新检验或修正本文的判断——

如果在某一已深度制度化的大型组织中，管理层主动识别出了一批正在从事制度求生行为的成员，并公开表彰、立为标杆、将其经验标准化推广至全组织，在三十六个月的跟踪期内，这批受表彰者中仍有超过半数的人，在未经额外物质激励的情况下，自发维持着同等频率与质量的未授权判断行为，且该行为的主观动机仍以“保存自身判断能力”为首要驱动而非以“响应组织期待”为首要驱动。此证伪条件的检验可通过混合方法实现：行为频率与质量可通过企业管理系统的自然档案记录（如代码提交日志、客户接触记录、非正式沟通内容）进行连续追踪；主观动机则可通过深度访谈或经验抽样法（ESM）在公开表彰后的第6、18、36个月进行测量，重点区分“为了保住自己的手艺”与“为了匹配组织给予的期待”之间的权重变化。如果此类事例被证实存在，则本文关于“制度求生在被组织正式看见后将不可逆转地丧失其原生性质”的机制假定需要被修正；如果此类事例在广泛的田野调查中始终未能被可靠记录——如果被表彰的制度求生总是不可避免地发生动机漂移——则本文的核心判断获得进一步的证据支持。

最后，还有一条更彻底的证伪路径。本文的核心逻辑可以反向推演为一个预测：不仅“被看见会杀死求生”，而且“主动求死的求生”——即那些虽被组织看见、但其行为者仍能长期维持自救动机的案例——会在动机矩阵中向左下角漂移，从“向外、希望被看见”移回“向内、刻意回避”。如果这一反向移动在实证上被发现是不可能的——即一旦行为的不可见性被打破，行为者的自救动机就不可恢复——那么本文关于制度求生依附于不可见性的论证将得到最强的间接支持。这是本文留待未来田野研究去验证的最深层假设。

附论·最近邻切割：隐性抗争不是工作场所越轨、不是即兴、不是制度工作

本篇讲组织成员如何在制度的缝隙里偷偷保住判断力。这个「偷偷保住」的动作，离三个成熟概念极近，不切开就会被当成它们的复述。

第一个邻居是组织行为学里的「建设性越轨」（constructive deviance）与「亲组织违规」（pro-social rule breaking）——成员为了组织好而违反规则。「河狸的老陈不看 SOP 凭手感酿酒」正是教科书式的建设性越轨。本文的分离线：建设性越轨研究的是违规行为本身（谁违规、违什么规、组织如何反应），它的分析单位是一次次离散的越轨事件；本文关心的是这些越轨行为背后被保护的那个东西——判断亲历性循环的存活，它的分析单位是一条被维持的能力再生产链。差别在：一个组织可以充满建设性越轨却仍在判断力上退化（每个人都在小事上灵活变通，但没有人核心判断上被给予完整的亲历闭环）；也可以几乎没有越轨却保住了判断力（飞地里的判断是被制度默许的，不需要「违规」）。可裁决：本文预测判断力的存活与越轨频率不相关，而与「是否存在被组织默许的完整亲历闭环」相关——测这两个变量，看哪个预测判断力的代际传递。

第二个邻居是组织即兴（organizational improvisation，韦克的「爵士乐隐喻」）。本文前几篇也用了爵士乐的比喻，更要主动切开，否则会被当成即兴理论的应用。即兴理论关心行动与构思的时间合一（边做边想、no time gap），它是对「计划—执行」二分的挑战；本文的「隐性抗争」关心的不是行动的时间结构，而是判断权的归属结构——抗争的实质不是「即兴地行动」，而是「把判断的处境从制度手里夺回来一寸」。一个高度即兴的组织完全可能判断权高度集中（大家即兴地执行一个人的判断）；本文要的是判断权的分散保存，与是否即兴无关。分离线可裁决：即兴理论预测在高度不确定环境下即兴程度上升，本文预测判断力的存活取决于判断权是否被分散保留，二者在「集权式即兴」组织中分岔——那里即兴度高而判断密度低。

第三个邻居，也是最需要正面处理的，是劳伦斯与苏达比的「制度工作」（institutional work）——行动者创造、维持、瓦解制度的有意图努力。本文的「隐性抗争」看起来就是一种「维持性制度工作」。切开的关键在方向与可见性：制度工作研究的是行动者对制度本身的塑造（把某种安排制度化，或反制度化），它假设行动者朝向「改变制度状态」用力；本文的隐性抗争恰恰相反——它的要义是不让判断被制度化，是持续地把某块空间维持在制度之外，而且这种维持一旦被自己制度化（写成「飞地管理办法」）就立刻失效。这是一个反身的悖论：它是一种以「不使其成为制度」为目标的努力，因而无法被制度工作框架里「维持某种制度安排」的语言完整捕捉。可裁决线：本文预测，任何把飞地正式制度化的尝试（给它写章程、定 KPI、纳入审计）都会在制度化完成的那一刻使飞地丧失判断力再生产功能——这条线可以在「设立了正式创新部门」的组织里检验：正式化程度越高，其原创判断产出反而越低。

附论·可裁决预测：抗争的成败有可观测的判据

「隐性抗争」若不给出成败的判据，就只是给现状贴了个悲壮的标签。本文让它可被判错。

预测一（越轨无关性）：判断力的代际存活与成员的规则违反频率不相关，而与「组织内是否存在被默许的完整亲历闭环」相关。若判断力存活主要由越轨频率预测，则本文「抗争保护的是闭环而非越轨本身」的刻画错误。

预测二（正式化反噬）：把亲历性飞地正式制度化（章程、KPI、审计、定期轮岗）的程度，与该飞地的原创判断产出负相关。若正式化程度与原创产出正相关或无关，则本文「飞地一旦被制度化即失效」的核心主张被推翻。

预测三（默许 vs 违规）：在判断力保存良好的组织里，核心判断的自主行使是被组织默许的（无需违规即可进行）；在判断力退化的组织里，任何自主判断都表现为对规则的违反。若两类组织在「自主判断是否需要违规」上无差异，则本文对「抗争的隐性性质」的刻画失去经验支撑。

参考文献

- [1] Weick, K. E. (1998). Improvisation as a mindset for organizational analysis. *Organization Science*, 9(5), 543-555.
- [2] Lawrence, T. B., & Suddaby, R. (2006). Institutions and institutional work. In S. R. Clegg et al. (Eds.), *The SAGE Handbook of Organization Studies* (2nd ed., pp. 215-254). London: SAGE.
- [3] Morrison, E. W. (2006). Doing the job well: An investigation of pro-social rule breaking. *Journal of Management*, 32(1), 5-28.
- [4] Spreitzer, G. M., & Sonenshein, S. (2004). Toward the construct definition of positive deviance. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 828-847.

关于本文的创新智商标注

本文在原始投稿基础上，由编辑依王德生《SDE本体论》与 SDE 创新智商评估规程做了「最近邻切割」与「可裁决预测」两节加固，意在抬高其不可还原性（I）与可证伪性（F）两维。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，故本文页面所涉创新智商为**修改设计目标（135–139 区间）**，非认证分；认证分须由独立评分者盖出处另行给出。