

# 代理性生成：小微企业失败的一种新病理

王涛 著 · 发表于2026年7月24日 · 三种阅读方式

## 摘要

### 一、引言：一个被稳定掩盖的异常

在美国，中小企业五年存活率长期徘徊在50%左右[1]；在更大范围内，初创企业的失败风险并未随创业支持产业的扩张而显著下降。[2]这一现象被创业研究的主流叙事逐渐接纳为一种“自然率”——仿佛它就是创业活动固有的背景噪音，不值得大惊小怪。

然而，从科学解释的角度看，一个长期稳定、不受关键变量大幅变动影响的失败率，恰恰是异常的信号。过去二十年，创业者可获得的资源、知识和制度支持发生了质的跃升：创业教育进入大学课程体系，加速器和孵化器遍布全球主要城市，精益创业方法论成为行业通用语言，早期风险资本供给量增长了一个量级。按照任何以“资源匮乏”为前提的失败理论，失败率曲线理应对这些变化做出反应。它没有。

这个“没有”要求我们认真考虑一种可能：也许这些新注入的资源 and 知识，在降低某些旧式失败的同时，也正在制造一种新式的失败——一种更难被既有理论框架诊断的失败。这种失败的外在症状不是“缺钱”、“缺人”、“缺市场判断”，而是“什么都有，却还是死了”。更精确地说，是“什么都有，唯独没有一样东西——那个‘有’本身，是从创业者自己的骨头里长出来的”。

本文把这种病理命名为“伪生症”。它指向一种特定的发生学状态：创业者的创业过程，从目标设定到路径选择再到意义体验，在每一个关键环节都获得了外部生态系统的代理和预支，以至于他从未在真实的市场碰撞中，亲自完成过一次完整的认知发生循环。他拥有了一份“创业”的全部外在标识——方法论武装、路演叙事、增长指标——却缺乏那个唯一能让这些标识真正运转起来的东西：一个在反复挫败中长出判断力器官的、活着的创始人。

本文的结构如下：第二部分检讨既有创业失败理论的解释边界，为伪生症的提出清理理论空间；第三至第五部分展开核心论证，分别从认知免疫的代理、内生律的停摆、动能与势能的撕裂三个层面，解剖伪生症的发生机制；第六部分将这三个层面联结为一个闭环，正式命名并界定这一新病理；第七部分回应最有力的反驳；第八部分在更广阔的多学科视野中讨论这一概念的推衍意涵；第九部分以诚实的自我反思和证伪条款作结。

### 二、既有解释的止步之处

在正式提出论证之前，有必要对创业失败研究领域已有的几支主要解释路径做一个公允的检讨，说清它们各自抓住了什么，又在何处止步。这不仅是为新概念腾出理论空间，更是为了表明：伪生症并非对既有理论的简单否定，而是站在它们的边界上，朝它们望不到的盲区迈进一步。

#### 2.1 资源的解释及其边界

创业失败研究中最根深蒂固的传统，是把失败归因于资源的匮乏。这种“资源基础观”在创业领域的延伸大致包括三个子类：人力资本解释（创业者缺乏必要的教育、经验或技能）、社会资本解释（创业者缺乏可利用的关系网络与信任资源）和财务资本解释（创业企业缺乏足够的资金缓冲）。[3]

这一解释路径的优势在于它的直觉说服力和政策可操作性。如果一个创业者失败是因为“缺钱”，那么提供小额贷款和天使投资就应该是有效的；如果是因为“缺经验”，那么创业培训和导师辅导就应该能降低失败率。这正是过去二十年全球创业政策的基本逻辑。

然而，恰恰是这一逻辑的实践后果，暴露了资源解释的边界。过去二十年，针对上述三类“匮乏”的制度供给大幅增加——创业教育空前普及，孵化器、加速器和创业社群提供了密集的网络资源，早期风险投资和政府补贴覆盖了相当比例的初创企业——但存活率纹丝不动。这不是说资源不重要，而是说，“资源匮乏”这个

变量已经无法解释存活率的边际变化。一定还有一种失败，在资源被充分供给之后依然发生——甚至恰恰因为资源被以某种特定的方式供给才发生。

资源解释止步于一个更深的追问：资源究竟是通过什么机制转化为存活能力的？一个创业者，不是只要“拥有”了资本、知识和人脉，就能自动获得判断力。判断力的生成，有一条不可被资源逻辑穿透的边界——它必须经过发生，不能被直接给予。这是资源解释看不见的东西。

## 2.2 认知偏差的解释及其边界

另一支重要的解释路径来自认知心理学传统。Kahneman和Tversky开创的启发式与偏差研究被引入创业领域后，大量文献致力于识别导致创业者决策失误的系统性认知偏差：过度自信、乐观偏差、确认偏误、控制幻觉、小数定律等等。[4]这一解释路径的核心诊断是：创业者之所以失败，是因为他们的判断力有问题——他们看世界的方式系统性地偏离了现实。

这支解释比资源解释走得更深。它不仅关心创业者“拥有什么”，还关心创业者“怎么想”。然而，正是在“怎么想”这个问题上，认知偏差理论暴露了一个它自己从未察觉的预设：它预设那个当事人正在进行判断。它研究的，是一个判断在形成过程中如何被扭曲——过于乐观、过于自信、只看到支持自己预设的证据。

但本文要指认的那类失败者，从未进入过这个“判断被扭曲”的状态。他们从头到尾没有真正进行过判断——他们的判断动作被代理了。当创业方法论告诉他“这个坑前人已经踩过，你不需要再踩一次”时，他不是做了一个过度乐观的判断，他是根本没有做判断。那个坑在他认知地图上被标注了“已处理”，但他从未用自己的身体去验证那个标注的真实性。他的判断力问题不在“偏差”，而在于“不存在”。

认知偏差理论可以诊断一个看歪了的人，诊断不了这个从头就没有看过的人。它需要一个在工作的判断器官，才能去分析那个器官的畸变。伪生症要描述的却是：那个器官从未被激活。

## 2.3 制度与合法性的解释及其边界

近二十年来，制度理论与文化创业研究为创业失败的理解引入了第三个重要维度：合法性。研究者指出，创业者的成败不仅取决于资源和技术，还取决于他能否在关键资源持有者（投资人、客户、合作伙伴）面前建立新创组织的“看起来可信”的身份。[5]这一脉研究揭示了创业叙事、身份建构与资源获取之间的紧密关联，大大丰富了我们对于“为什么有的创业者能拿到钱而有的不能”的理解。

合法性理论的反直觉贡献在于：它告诉我们，创业者的“说故事”能力不是一个锦上添花的软技能，而是新创组织克服“新颖性缺陷”的核心机制。一个没有过往业绩、没有稳定客户群、甚至没有成型产品的新企业，必须靠叙事来弥合它“还不存在”和“值得被认真对待”之间的鸿沟。在这一点上，伪生症的论证完全承认合法性理论的有效性，并且以此为前提。

但合法性理论的边界同样清晰。它的因变量是“外部资源的获取成功与否”，它的理论旨趣是解释“为什么有些新创组织跨越了合法性的门槛”。它不追问——也不打算追问——一个更深的问题：在这个跨越门槛的过程中，那个创业者本人，发生了什么？

让我们设想一个创业者。他精于合法性策略。他的路演叙事清晰有力，他的BP回应了投资人关切的所有要点，他成功地在关键资源持有者面前构建了“值得投资”的身份。从合法性理论的角度看，他做对了一切。但有一个问题他无法回答：他在路演台上脱口而出的那句“这是我的使命”，到底是在表演，还是真的？更麻烦的是，他自己也不知道。因为那个被表演过三次的“使命”，已经和他内心可能存在的任何真实冲动混在一起，再也分不开了。

合法性理论没有、也无从回答这个问题，因为它的理论框架不包含“当事人内部的发生”。伪生症恰恰要把这个被悬置的问题捡起来。

## 2.4 综合观察

上述三种解释路径——资源、认知、合法性——大致覆盖了创业失败研究的主流方向。它们的共同特征，是把创业者视为一个既成的主体，然后去考察这个主体的装备（资源）、判断（认知）或外部关系（合法性）是否出了问题。它们的不同，仅在于指认的“问题部位”不同。

伪生症要跨出的那一步，是去追问：如果这个主体本身，在成长的过程中被系统性地架空了——那些本该让他成为一个能判断、能感知、能扛事的“主体”的发生过程，被人替他走完了——那么他后来的失败，就既不是“装备不足”，也不是“判断偏差”，更不是“合法性的门槛没跨过去”。他后来的失败，是那个从未真正生成过的主体，在第一次独自面对真实世界时，塌成了碎片。

这是三种既有解释共同的盲区。它们看不见“发生”这件事，也看不见“发生”这件事可以被代理、被架空、被用替代品填满。而本文要做的，就是把这个盲区照亮。

## 三、认知免疫的代理：当保护成为剥夺

### 3.1 从生物免疫到认知免疫

免疫系统有一个每个医学生都知道、却很少被社会科学征用的核心特征：它不可以被代理。你不能通过“看别人生病”来产生抗体，也不能通过“让别人替你发烧”来获得免疫记忆。抗原必须进入本体，免疫应答必须由本体自己完成。灭活疫苗可以模拟这个过程、降低风险，但它有一个严格的前提——灭活疫苗之所以有效，是因为它将抗原的致病性剥离之后，仍然保留了足以激活本体免疫应答的抗原性。如果它连这个也一并剥离，它就不是疫苗，而是一针生理盐水：安全、无用。

创业者的认知免疫系统遵循同样的逻辑。任何一个在真实市场中存活下来的创始人，身上都有一种不能被还原为方法论知识的判断力。这种判断力的发生，依赖一个完整且不可绕过的过程：创业者带着他对世界的某个预设（“客户需要这个”、“这个价格是合理的”、“这个渠道肯定能跑通”）进入市场，市场的反馈以某种出乎意料的方式击穿了那个预设，在那一刻，他的旧认知崩解了。崩解本身是痛苦的——它意味着他此前相信的东西不成立，也意味着他需要在一个不确定的状态中重新摸索。但恰恰是在这个“旧认知崩解—重新摸索—新判断生成”的循环中，他的认知免疫器官一次又一次地得到训练。下一次，当市场的信号再次异动，他的身体——不是他的方法论，不是他的分析框架，而是他的身体性直觉——会在他的大脑还没算清楚之前，就感到“不对”。

这种“感到不对”的能力，就是认知免疫系统的输出物。它是波状的、体感的、不可言传的，但它极度可靠——因为它不是从任何课程里学来的，是从一次次亲自感染、亲自发烧、亲自产生记忆细胞的完整免疫过程中长出来的。

### 3.2 代理免疫的系统性运作

现在，让我们审视当代创业生态系统的核心操作逻辑。创业教育、创业大赛、训练营、加速器和早期投资机构的尽调模板，共同构成了一套庞大而精密的支持体系。这套体系的设计初衷是降低创业者的失败概率。它实现这一目标的核心方式，是帮助创业者“少走弯路”——把前人踩过的坑标注出来，把验证过的路径画成地图，把复杂的不确定性简化为可管理的风险模型。

在这一描述中，没有任何一个环节看起来是有害的。但让我们把同一套操作，用免疫学的语言再描述一遍。

创业大赛的评分标准告诉创业者：什么样的商业模式是“对”的，什么样的问题陈述是“清晰”的。这相当于提前把抗原的图谱发给免疫系统，让它“认识”敌人长什么样，而不用亲自遭遇敌人。创业训练营的导师告诉创业者：这条赛道你不需要再试了，已经有人试过并且死了。这相当于替免疫系统注射一剂“别人的抗体”，让它以为它已经对这个抗原免疫了。精益创业的“构建-衡量-学习”循环，如果严格按其创始人埃里克·莱斯（Eric Ries）的本意，本应是一个反复接触真实市场反馈的机制。但在实践中，它常常被简化为一种内部推演的闭环：[6] 构建一个最小可行产品，用极低成本在小范围内测试，然后把获得的数据放进预设的分析框架

里解读——整个过程，创业者至始至终没有离开方法论的保护层。他所接触的“市场”，是他的种子用户、创业伙伴、对项目有兴趣但尚未付费的潜在客户。他所获得的“反馈”，是被问卷格式、访谈话术和用户画像模型过滤过的二手信号。他所经历的“迭代”，是在别人帮他划定的安全水域里，调整泳姿。

这套系统完成了一件极其精巧、也极其致命的事情：它让创业者在没有真正接触病原的情况下，产生了已获得免疫的错觉。它代理了认知抗原的暴露过程，用一整套“正确的方法”把创业者包裹在一种平滑的、无痛的、看起来很专业的认知环境里。在这个环境里，创业者可以做对每一步——写对BP、答对提问、拿对分数——却从来没有做过那件唯一重要的事：让现实击穿他。

### 3.3 伪知的致命确定感

到这里，我们必须区分两种无知，因为混淆它们会让整个诊断失去精度。

第一种无知是原初性的：一个人不知道某个东西，并且知道自己不知道。这种无知虽然会导致错误，但它有一个重要的自救机制：当事人保持着警觉。当一个“知道自己不知道”的创业者进入市场，他的认知系统是张开的。他在搜索信号，他在注意那些与预期不符的反常，他在被现实打脸的时候，会立刻感到疼，并因为疼而调整。老一辈的“野生”创业者大多处于这个状态——他们没有方法论，但有一副被现实反复捶打过的体感。

第二种无知是派生性的：一个人不知道某个东西，但他不知道自己不知道——因为他被一套精致的“伪知”填满了。伪知指的是那些看起来是知识、讲起来有逻辑、在课堂上能拿满分，但从未经过当事人亲自在真实碰撞中验证的认知替代品。被伪知武装过的创业者，在面对市场信号时，他的反应和第一种人截然不同。他不是警觉，而是自信。他不是搜索，而是归类。当客户的反馈不吻合他的预设，他的第一本能不是“我可能想错了”，而是“这个客户不是我的目标客群”；当数据往下掉，他的第一解释不是“产品有根本问题”，而是“我们的投放渠道还没有跑通”。方法论给了他一整套解释框架，而他永远可以从这个框架里找到对现状的合理化描述。

这恰恰是最危险的状态。因为在原初无知的人那里，现实的冲击可以直接抵达认知核心——他疼了，所以他改了。而在伪知者那里，现实的冲击被方法论的解释体系层层过滤、改写、合理化。每一次本该击穿他的碰撞，都被这层伪知缓冲掉了。他不疼。不疼，就没有认知重组。没有认知重组，就没有真的判断力长出来。

这就是为什么很多“什么都做对了”的创业者在首次遭遇真实市场冲击时一触即溃。不是因为那堵墙比前人遇到的更硬。而是因为在撞上去之前，从未用自己的骨头承受过任何一次真实的碰撞。他的骨头是脆的，但他自己不知道——因为那个会让他知道自己脆的痛感，从来没有传到他身上。

### 3.4 思考实验：两个创业者的免疫史

为了让上述机制的后果更加可感，让我们借助一个简化的对比。这个对比的思想实验性质，意味着它不声称统计代表性，但它能让论证的逻辑清晰可见。

设想两个同龄的创业者，在同一时间进入同一个市场，做类似的生意。A在二十年前起步，那时候没有创业方法论课程，没有加速器，没有人告诉他“创业的正确步骤”。他想出一个主意，就去街边摆摊。头三个月没几个人买。他一个一个地问路人为什么不买，被拒绝了几百次，有几次被人骂“骗子”。他回家睡不着，反复想自己是不是根本不适合做生意。后来他慢慢发现，问“为什么不买”得到的回答大多没用——客户自己也不知道为什么。他开始改变策略：他不问了，他看。他看客户在他的摊位前停留几秒，目光落在哪件商品上，然后走开。他开始调整陈列的方式、调整定价的话术、调整进货的品类。每一个调整都来自上一次“没卖出去”的疼。三年后，他的店活下来了。他说不出任何一套漂亮的商业理论，但他能感觉到一种“不对”——当一个新品上架三天还没人摸过，他的身体会比他的账本更早地不安。

B在今天起步。他大学上过创业管理课，毕业后进了一家知名加速器。他的第一个月不是去摆摊，是做客户细分矩阵和竞品分析。导师告诉他，这个市场的主要痛点是“服务体验不标准”，他应该把商业模式聚焦在“用数字化改造服务流程”。他在加速器的Demo Day上成功拿到了种子轮。他的产品上线初期，数据曲线符合他的BP里的预期模型。但第六个月，增长忽然停止。他做了用户回访，反馈汇总为“挺好的，但也不是非

用不可”。他把这波平缓解释为“市场教育的窗口期比预想的长”，然后调整了营销预算分配，增加了内容投放。第九个月，现金耗尽，关停。朋友问他为什么失败，他说：“可能是赛道时机还不成熟。”

在A的创业史里，他反复地、赤裸地、没有缓冲地接触了真实的市场脉冲。他认知免疫系统的每一次抗体产生，都对应着一场他亲自感染、亲自发烧的疾病。B没有经历过一次完整的免疫应答。他的认知系统里存的，是别人提前制成的抗体图谱、标准化操作流程和已被验证过的赛道逻辑。当那个图谱覆盖不到的病原出现时，他的免疫系统——不是弱，是完全没有被激活过——没有做出任何有效的应答。他不是诊断错了，他是根本没有诊断能力。他只有归类能力。而归类，是不需要免疫系统的。

## 四、内生律的停摆：被跳过的主体生成

上一节论证了认知免疫系统如何被代理机制架空病理过程。这一节转向一个更深的层面：那个本应拥有免疫系统的主体——创业者的判断力、方向感和内驱力——在当代中国创业生态中是如何被系统性地跳过生成的。我们将引入三条内生律——创造律、自由律、幸福律——作为分析的支架，解剖创业者的主体性被外部代理的精确机理。

### 4.1 创造律的停摆：目标是“认出来”的，不是派下来的

让我们从一个最朴素的问题开始：一个创始人每天早上愿意从床上跳起来去干的“那件事”，到底是如何成为“那件事”的？

在创业教科书和商学院案例里，这个问题的答案通常被压缩为一个叫作“创业机会识别”的概念。它被描述为一种认知过程：创始人从环境中捕捉到某种未被满足的需求，或某种资源的低效配置，然后将其转化为一个商业构想。这个过程在分析上是干净的，但它漏掉了一样东西：那个商业构想，是如何与“这个人”产生关系的。

真正驱动一个人持续投入的，不是“这个赛道被验证有万亿规模”，而是“这件事我不做，就浑身不舒服”。后者不是从市场分析中推导出来的，它是在一个模糊、缓慢、常常不可言说的过程中逐渐凝结出来的。这个过程大致是：一个对世界有某种敏感的人，在某个时刻隐约感到一种别扭、一种“不应该这样”的卡顿、一种“这里缺了点什么”的直觉。他带着这个模糊的感觉去试探——可能是跟人聊天时冒出来的一个念头，可能是一次失败的尝试后发现的意想不到的需求，可能是他在做另一件事时忽然被某个细节击中。在这些试探中，那个模糊的东西慢慢被澄清、被修正、被确认，最终在反复的碰撞与反馈中，逐渐凝聚成一个可以被清晰说出的方向。

这个过程，我们称之为目标的“凝结”，以区别于目标的“派定”。凝结出的目标有一个根本特征：它拥有不可被分解的亲身性。它是从他自己的摸索中认出来的，而不是从外部被安置进来的。外部可以给他提供提示、素材、反馈，但那个最后被认出来的动作，没有任何人可以替他完成。

现在，审视当代创业支持体系在“目标设定”这个环节的实际作用。创业者带着一个初步想法进入加速器或训练营。他被告知第一件事是：你的想法需要被验证。这本身没有错。但验证的实践操作通常是：导师让他去做客户访谈，做完二十个访谈后，把数据填进商业模式画布的“价值主张”和“客户细分”格子里，然后根据格子的匹配度来定义他的“核心业务”。在这个过程中，那个模糊的、有待凝结的冲动，被高效地替换成了一个可以被投资人识别和打分的“目标陈述”。不是他要做某件事，而是“某件事被确认为值得做”这件事，发生在了他的身体之外——它是由导师的点头、客户访谈数据的汇总、画布格子的逻辑关联共同完成的。他只是在这套操作最后的环节，签了个字。

这就是创造律停摆的精确位置。目标被给了，而不是被认了。他拥有一个目标，但他没有经历那个“从模糊到清晰、从不确定到确证”的凝结过程。他的创造律——那个反复辨识、反复确认、从混沌中凝聚出秩序的持续运行状态——从未被激活。他所感受到的“我有方向”，只是一个被外部派定的方向在他身上的投影。

## 4.2 自由律的停摆：自由是发生新路径的能力

接下来看第二条律。当我们说一个创业者“有自由”或“没有自由”时，我们通常指涉的东西是选项的多少。资金充裕，就有试错自由；市场空间大，就有选择自由；没有太强的竞争对手，就有定价自由。

但在小微企业的真实处境中，选项从来就不多。资金永远是紧张的，团队永远是短板的，市场上留给新玩家的缝隙永远是窄的。如果自由就等于选项多，那么小微创业者从一开始就不拥有自由，从未拥有过自由，也永远不会拥有自由。他们做的事，不过是在巴掌大的空地上闪转腾挪。

这就迫使我们去重新定义自由。一个身经百战的创业者所拥有的那种自由，不是“选项多”，而是在某个具体情境下，他能裁出、趟出一条原本不存在的新路——并且这条路不是凭空想象的，而是从他此前长期浸泡在行业里所积累的、不可言传的知识网络中生长出来的。他知道某个技术难题，拐过街角那个不起眼的小作坊师傅恰好能解决。他知道某个客户嘴上说“价格太贵”，眼底的那一丝犹豫其实是因为某个被忽略的细节。他知道当常规渠道断供时，城郊那个仓库里可能还存着一批被遗忘的替代品。这些“知道”，不是信息。信息可以是公开的、均等获取的。这些“知道”是纠缠——是他作为一个人，与一个个具体的人、一件件具体的事之间，在长期反复的交互中沉积下来的、只对他有效的联结厚度。

这种联结厚度，就是他裁出新路的发生土壤。当旧路被堵死时，他的自由就从这个厚度里涌现——他能在看似绝境之处，重新联结、重新组合、重新找出一条之前不存在甚至没有被想象过的路径。这不是“选择自由”，这是“发生自由”。它不来自于选项的数量，而来自于他与世界之间关系的密度。

然而，当代创业方法论在推行“聚焦”“减法”和“剔除噪音”时，以一种极其高效率的方式，切断了这种关系密度的积累。创始人被教导，要把精力集中在“核心价值驱动因素”上，不要花时间和边缘角色闲聊上。那些与核心指标无关的、不能直接转化为转化率的行为——去供应商的仓库里泡一下午，跟一个不打算买你东西的用户聊一小时，帮隔壁铺子的老板搬一次货——被定义为“浪费”。但恰恰是这些“浪费”，是联结扎根的发生现场。当一颗种子被剥夺了在土壤里慢慢伸展根须的权利，只被要求向着阳光猛长，它看起来长得很快，但一阵大风过来，它就连根拔起。

自由律的停摆，不是他不能做选择。他每天都在做选择。但那些选择，都发生在一条别人帮他画好的、越走越窄的直道上。他所有的业务操作都被标准化了，所有的“下一步”都在流程图上标好了，他裁出新路的土壤已经被铲平了。他的自由律，看似在跑，其实早已熄火。

## 4.3 幸福律的停摆：被抵押到未来的“劲头”

最后，也是最隐蔽的一笔，是幸福律的停摆。

几乎所有关于创业的话语，都把幸福抵押给未来。“熬过这一阵就好了”，“等拿到A轮”，“等做出第一个爆款”。这些句式背后，是一个根深蒂固的预设：创业的真正回报在终点——成功、财富、证明自己——而当下的一切辛苦，不过是通往那个终点的路费。

但在那些最坚韧、最能扛的创业者身上，你能观察到另一种完全不同的动力结构。他们当然也想要终点的回报，但支撑他们穿越漫长艰难岁月的根本动力，不是那个遥远的终点，而是在日常的创业劳作中反复体验到的一种酣畅——当他们面对一个具体的、紧绷的问题，比如一个技术难题、一次客户投诉、一场供应链断裂，他们全神贯注地投入进去，调动所有的认知和资源，在一番艰苦的搏斗之后，那个问题被解决了、事情被“跑通”了。在跑通的瞬间，一种极其踏实的、身体性的满足感涌上来。那是张力被积累、被承受、最终被释放的完整循环。那个满足，不在远方，就在那个循环的这一次闭合里。

幸福律的运转，指的就是这种“把事情跑通”所带来的当下劲头。它不是“等到成功时我会幸福”，而是“在这个具体的动作里，我正在幸福”。它是持续的、内源性的、不必等到事成之日再领取的动力补给。

现在，让我们看一看，当创业被高度方法化之后，幸福律遭遇了什么。创业者每天的日常，被一种“执行既定方案”的惯性所统治。方法论告诉他，最佳实践是这么做的，他就这么做。投资人的建议告诉他，关键数据指标是这些，他就盯这些。他不再面对那个令人焦虑也令人兴奋的、不知道答案的张力和自己去找出答案的

过程。他面对的是一个待办清单，清单上的每一项旁边，都有一个前人总结好的标准解法。他的工作，是按照流程操作。

当“面对张力、全情投入、亲手找到解法、体验走通”这个完整的张力-释放循环，被替换成“按标准流程操作→在项目管理软件里打勾”时，幸福律的实质内容就被抽空了。他依然会有完成任务的轻松，但不会有“走通”的酣畅。轻松是释放的低配版，它只完成了张力消退的生理功能，却提供不了那种会反过来加强他下一次投入的“劲头”。当“劲头”的供给枯竭，他就只剩下意志力在干活。而意志力，是一种会耗竭的资源。

这就是为什么很多创业者会在项目“数据上还没死”的时候，自己先垮了。他不是被一个具体的难关打倒的。他是被一种无声的、漫长的、“明明每一天都在忙却不知道自己在忙什么”的虚耗给掏空的。他的幸福律早已熄火，他撑到那一刻的唯一燃料，是那个悬在远方的、模糊的“将来会好”。当那个“将来”变得遥远或飘忽，他脚下就什么都没有了。

## 五、动能与势能：被撕开的力量之源

前面两节的论证分别从认知层面（免疫被代理）和主体层面（内生律停摆）解剖了伪生症的发生。本节引入一个更根本的动力学术语——动能与势能的撕裂——来揭示前述现象背后的能量结构。这个区分将帮我们看清：当代创业者不是“没劲”，而是他们的劲，被一股他们不知道的力，悄悄从真实的摩擦面上掰弯了。

### 5.1 动能的真实来源

创业需要力气。这件事不用论证。但“力气”从哪里来，却是一个很少被追问的问题。

一个最直接的答案是：力气来自对身体状态的维持——睡眠、营养、运动。这属于生理学的回答，管的是一个人的“有没有精神”，管不到他“精神往哪使”。

另一个常见的答案是：力气来自认知——把事想清楚、把路看明白，自然就有动力去干。这有一定道理，但不完全。很多创业者把商业逻辑推演得无懈可击，但每天早上起来的时候，还是没有那股必须从床上跳起来的冲动。想清楚和干得动之间，隔着一条认知逻辑跨不过去的沟。

站在那个沟的位置往回看，你会发现，真正驱动一个人持续地、不打折扣地往前使力的，是一种更原始的、更身体性的东西：他对眼前这件事有实在的感受。他摸过退货里那些被客户粗暴塞回包装箱的商品，他听过电话里一个愤怒的客户骂到第三分钟时声音忽然哑了、透出一丝委屈，他蹲在仓库里用手电筒照过角落里那批因为标签贴错而无法出库的货。这些时刻都不是“分析”，它们不产生任何数据报表，但它们有一个数据报表永远无法替代的功能：它们让“这件事”在创业者身体里变得真实。真实是有温度和纹理的。它会在创业者下一次做类似决策时，从身体深处推出一股不需要任何意志力去调动的直觉冲动——不是“我应该去处理”，而是“我得去”。

这就是动能的原始来源。动能不是被“激励”出来的，也不是被“目标”驱动的。它是被“真实”养的。你摸得越细、越深、越久，你身体里那股“我就是要把它做成”的力，就越有根基。

老一辈的创业者，没有理论框架，没有方法论武装，但他们有这种根。他们在市场里泡了十年，亲手干过每一个环节，踩过每一个坑。你问他这个生意为什么这么做，他可能答不出一个漂亮的模型，但他的每一个动作都是准的——因为他的动能，是从那些年复一年的真实摩擦里长出来的，粗粝、扎实、不需要解释。

### 5.2 势能的抽换机制

动能如果被养得好，它会让一个创业者呈现出一种特定的状态：他的注意力，天然地指向事情本身——客户到底需要什么、成本哪里还能再压一点、这个流程为什么老是卡在这里。不是他“选择”了这种专注，而是他的动能只认这一个方向。

但当代的创业者，从起步的那一天起，就被架到了另一个位置上。这个位置有一个比他个人的事业大得多的名字——“创业”。它携带了一套完整的、被整个社会话语、产业资本和媒体叙事反复加固的势能。这态势

能包括但不限于：创业大赛给他的头衔，路演台下投资人的注视，创业媒体对“成功创始人”形象的年复一年的形塑，他的同龄人对“你在做什么”这个问题所投射出的那种或羡慕、或审视、或比较的目光。

势能本身不是坏的。一个创业者被社会认可、被投资人看好、被媒体报道，这些都能转化为有用的资源。但势能有一种不为当事人察觉的运作方式：它不直接命令你做什么，它只是为你刚才做的那个动作，提供一个评价的维度。这个评价维度一旦被建立起来，它就会开始和动能的那套内在指引竞争。

一个创业者原本只关心“这东西用户到底爱不爱用”。他去看后台数据，看到次日留存率不高，他本能的反应是：哪里出的问题？是注册流程太复杂了，还是用户的预期在注册之后没有被满足？他会去找答案。但现在，他面前多了另一个问题：“如果投资人看到这个数据，会不会觉得我的产品没有产品市场契合？”这个问题和“哪里出的问题”分享同一个指标——次日留存率——但它们指向完全不同的行动方向。前者指向诊断和改进，后者指向解释和包装。他不是不再关心用户，而是他同时还要关心“我该怎么跟投资人讲这个故事”。当他投入足够多的精力去处理后面这层问题——他需要准备下次路演的数据口径，需要把留存率放在一个更大的增长叙事里去说圆——他的注意力就再不能完整地泡在用户的真实反馈里。他的动能不再是“对准真实摩擦面”的那股劲了；它被势能的那套评价维度分流了。分流出去的，看似还在使劲，但它的摩擦面已经不是真实世界，而是那个构建在资本与媒体场域中的“合理性”。

这就是势能的抽换机制：它不是打击动能，它是以一种更体面、更被社会奖励的方式，悄悄把动能从“做对事”引向“做对的样子”。而且，做对的样子往往比做对事更能在短期内获得回报——一个能够在下次路演上把数据说得圆融的创业者，比一个承认“我们在这个点上也还没搞懂”的创业者，更容易拿到下一轮。于是，当两个方向都在向创业者索取能量时，那个给出更及时奖励的方向会赢。动能被掰弯，不在一个戏剧性的决定瞬间，而在无数个微小的“这次就先按投资人的逻辑说吧”的日常让步里。

### 5.3 崩塌链：三阶段耗尽

势能的抽换不是一次性完成的，它是一个渐进的、有阶段性特征的过程。根据本文研究团队在创业辅导实践中的长期观察，以及与多位经历过“伪生”状态的创业者的深度对话，这一过程大致可以刻画为三个连续的阶段。

第一阶段：代理性饱满。创业者的日程表被撑得极满。周二上午见FA，下午参加私董会的行业分享；周三全天在加速器的战略会上，晚上改BP到凌晨；周四和联合创始人开完产品会，立刻接入投资人的视频会议。他在高速运转，他的待办清单永远在增长，他周围的人都说他“太拼了”。但这里面藏着一条很细却致命的裂缝：所有这些动作，没有一个是直接面向市场的。它们面对的，都是势能系统的不同代理——FA是把市场判断代理为融资策略，私董会是集体用成功叙事来确认彼此选择的正确性，加速器的战略会是为方法论代理创始人本该亲自完成的战术摸索。他每一分钟的投入，都在消耗同一种体力，但它们不产生那一种只有真实碰撞才能产生的“对的感觉”。他的动能，在账面上是满的，但这笔账是势能的账本，不是动能的。代理性饱满是崩塌链的第一阶段：你看起来什么都有，但那个“有”和你无关。

第二阶段：体感钝化。当创业者长期只在势能的轨道上滑行，他身体里那个对真实市场脉冲极其敏锐的感知器官就会开始萎缩。这个器官需要不断地被真实的、刺耳的、不以他的意志为转移的反馈来校准。被用户骂、被供应商放鸽子、被隔壁的竞争对手用土办法抢走客户——这些看似负面的冲击，其实是体感校准的必需信号。它们告诉创业者：你的预设错了，你的信息不全，你以为的情况不是真的。但当他的日常接触面被控制在“经过筛选的客户访谈”“经过设计的测试数据”“经过演练的路演问答”时，这些校准信号就断供了。他的警报系统依然会响，但他无法分辨它每一次响动到底是真的火警，还是一次误报。他开始过度依赖数据分析来补偿体感的钝化，但数据是死的——它能告诉你“发生了什么”，却从来不能告诉你“还没有发生但即将发生什么”。而一个真正泡在市场里的创业者能感觉到即将发生的事——不是因为他有神通，而是因为他的身体在长期浸泡中学会了一种极细微的模式识别：当某种组合的微小异动同时出现，上一次紧接着就是一次退货潮或一次供应链断裂。体感钝化的创业者失去了这种识别力。他不是不警觉，而是他的警觉失去了方向。

第三阶段：挫败不可转化为判断。到这一阶段，创业者依然会遭遇挫败。市场是公平的，不会因为你被保护得很好就不打你。当他之前绕过的那些认知崩解终于以某种集中爆发的方式撞过来——客户大量流失、资金断裂、团队骨干出走——这些挫败的本质和第一阶段他本该经历的那些小挫败是完全一样的。但差别在于，现

在他无法再从这些挫败中长出新判断了。为什么？因为将挫败转化为判断的那个机制——亲自承受、亲自困惑、亲自重新摸索、亲自在废墟里找出那条窄路——需要那个认知免疫系统是活的，需要他内在的三条律是在运转的。而在前面两个阶段中，这个系统已经被代理填满了，那三条律已经在长期的“被代理”中停摆了。当他的骨头已经脆了，你现在扔给它的重量，不是锻炼，是骨折。挫败不再具有生成性，它只是纯粹的痛。能扛得住痛的人是因为痛过去之后他长出过新的肌肉，而从未长出过肌肉的人，在一波接一波的痛里，只会原地被击碎。

在这三个阶段走完之后，动能就死了。不是“不够了”，是死了——它不再能提供任何自主的、指向真实摩擦面的驱动力。但势能不会跟着死。势能是被维持在最外层的東西：路演台上的演讲技巧还在，BP里的数据结构和叙事逻辑还在，社交媒体上偶尔更新的“创业感悟”还能换来几个赞。这一切形成了一个极其残酷的反差：他看起来什么都没变，但里面已经空了。你看到的那些还跳动着KPI，不是劲，是惯性。而惯性，是不需要人在的。

## 六、伪生症：代理性生成的病理闭环

现在，我们将前三节的论证联结起来。我们已经分别识别了伪生症的三个维度：认知免疫的代理（让创业者绕过了“亲自感染→亲自发烧→产生抗体”的认知生成）、内生律的停摆（让创业者在创造、自由、幸福三个层面从未真正生成过自己）、以及动能与势能的撕裂（让创业者原本指向真实摩擦面的驱动能量被掰弯、耗尽）。这三条线不是三个平行的、无关的病因。它们是在同一个人身上、同时发生的同一个病理过程，只不过从不同的切口看，暴露的是该过程的不同侧面。

本节的任务，是把这三条线绞合在一起，宣布这个病理过程有一个属于自己的名字——它叫伪生症。然后分析它是怎样形成一个自我加固的闭环的，最后把论证推到底层：被代理的究竟是什么。

### 6.1 三条线的交汇点

让我们把时间轴压缩到一位典型创业者的经历上，来观察这三条线是如何在同一个进程里绞成一体的。

他带着一个不做不爽的念头开始。这个念头还不够清晰，但他知道，这是他这辈子非做不可的事（创造律在搏动）。

他进入创业支持系统。在培训班上，导师告诉他：你这个想法还不够具体，你要先去做客户访谈，把需求验证清楚。这在他的认知序列里插入了一个外部派定的“第一步”。这个第一步本身看起来是合理的——任何创业都需要了解需求。但它的实质效果是：把他从“我自己去磕”的那个冲动里拉出来，放进“先按流程走”的步骤中。

他按流程去做客户访谈，填商业模式画布。他花了几周时间，得出一个“经过验证的价值主张”。在这个过程中，他没有犯过任何错——因为他做的每一步，都是被方法论提前验证过的正确步骤。但恰恰因为每一步都正确，他没有机会和市场发生一次没有方法论中介的、赤裸的碰撞。换句话说，他获得了一份认知抗体，但这抗体不是他自己发烧产生的——是别人替他产生的，注射给他的（认知免疫被代理）。

当这个被注射了“别人抗体”的创始人，开始在路演台上讲述他的“价值主张”和“目标客群”时，他的动能指向的不是“用户到底需要什么”——那个问题已经被“客户访谈数据”和“价值主张陈述”提前回答了。他的动能指向的是“我该如何更好地向投资人解释这个价值主张”。他和真实摩擦面之间，被势能插入了整整一个解释层。他的劲不再用来磕事，而是用来磕那个“磕事的样子”（动能被势能掰弯）。

这就是他创业的头几个月。在这几个月里，他的创造律不是没动，而是从一开始就被一个“正确步骤”给替了；他的认知免疫不是没激活，而是从一开始就被“别人的抗体”给注了；他的动能不是没使劲，而是从一开始就被“路演的聚光灯”掰弯了。它们不是先后发生的故障。它们是同一个时刻、被同一套操作同时触发的。

### 6.2 代理性闭环的自我加固

现在，更危险的事情发生了。这三个维度的病理不是各走各的，而是相互喂养，形成一个自锁的结构。

让我们追踪这个闭环的转动过程。

第一步：由于认知免疫被代理，创业者从未经历真正的认知崩解，所以他从未产生过那种“自己亲手从废墟里摸出窄路”的深层确认。他的判断力器官是空的——他无法在关键时刻做出不可程式化的判断。

第二步：由于缺乏深层确认和不可程式化的判断力，他在面对市场挫折时，比那些亲自磕过来的创业者更脆弱。他需要更多的外部肯定来维持自己的状态。他需要投资人点头、需要媒体关注、需要在创业社群里的同侪认可。这些肯定，都只能从势能系统里获得。于是，他的动能更进一步地偏离真实摩擦面，转向维护势能所定义的“合格创业者”形象。这就是犯错的高利贷：你每犯一次错（或者仅仅是面临犯错的风险），势能就要你支付一笔“解释成本”——你需要在下一轮路演上圆回来，需要在社交媒体上给出经验总结，需要在团队面前维持镇定。你还不起，所以下意识地选择减少犯错。但减少犯错就意味着减少认知抗原的暴露，免疫系统进一步停摆。

第三步：动能被势能持续抽换，导致他的体感钝化，他越来越无法从市场的细微脉动中捕捉真实信号。这使他的每一步行动都更依赖方法论框架和既定的分析模型，而不是经由自己的身体去感知和判断。他的创造律——那个本应“从模糊中逐渐凝结出清晰”的过程——被代理得更加彻底：他甚至不需要自己“认”那个目标了，方法论会帮他市场信号翻译成“下一个迭代方向”。这就是内部体验的伪造产业链：势能不仅派定目标，还批量生产“认出了目标”的体验。他以为自己在做战略决策，其实他只是在“创业者该做战略决策”这个脚本里，扮演了那个做决策的动作本身。

第四步：当创造、自由、幸福三条律均已深度停摆，他的内心体验彻底伪造化，他就更需要外部代理来告诉他“你是在往前走”——因为他自己已经感觉不到了。他需要加速器的里程碑、投资人的下一轮报价、媒体榜单的排名来作为自己“还在进步”的证据。这些证据，又只能从势能系统里获得。于是他一步步更深地扎进势能的逻辑里，更远离真实摩擦面。闭环完成了。每一环都在加固上一环。犯错权的高利贷化让人不敢犯错→不敢犯错就没有抗原→没有抗原就长不出真判断力→长不出真判断力就更付不起犯错的高利贷→更需要外部提供“你已经长大了”的体验证据→产业链批量生产伪造的确认→你带着伪造的确认继续走在代理闭环里。这不是一套可以逐项拆掉的骗局，而是一个必须被整体击穿的结构。

## 6.3 发生权的提现

现在，我们可以把论证再推深一层，推向伪生症的最终本质。上面所有分析——免疫的代理、内生律的停摆、动能与势能的撕裂、代理性闭环——都指向同一个更根本的东西。那个东西，我们称之为“发生权的提现”。

让我们回到创业这件事最原初的形态。一个创业过程，从发生学的角度看，是一段需要创业者亲自去走的历程：你从一个朦胧的动机出发，你撞进市场，你在磕碰中修正你的方向，你在疼痛中长出你的判断，你在绝境中发现你的路径，你在一次次的“跑通”中攒下你的劲头。这个过程本身，就是创业的实质。它不是手段，不是通往成功的一条路——它就是创业唯一真实的发生方式。走完这个历程，你这个人就变了。你拥有了你之前没有的东西：判断力、定力、劲头——不是被教的，是长出来的。

而伪生症所描述的那个状态，是一个从未被允许走这段路。他在踏出第一步之前，就被一个巨大的支持系统给托了起来。这个系统非常友善，它不想让他疼，不想让他走弯路，不想让他浪费时间去犯别人犯过的错。所以它给他预支了认知抗体（创业教育），预支了方向确认（赛道分析与导师辅导），预支了“正在成功”的体验（路演舞台与媒体关注），预支了他本该在漫长的、孤独的、充满挫败的摸索中，慢慢长出来的几乎一切东西。

这些预支，加起来，就是“发生权”的提现——他把所有本该在发生过程中慢慢长出来的东西的替代品，一次性领到了。他领到了知识（伪知），领到了方向（派定的目标），领到了身份（势能赋予的“创业者”标签），甚至领到了体验——那个本该是在某个深夜、他一个人蹲在仓库里、面对着堆成山的报废品时，心里忽然涌起的那种“我知道接下来该怎么改了”的体感，被路演台上掌声响起时那句“我的使命是……”所替代。他领到了一切。唯独没有领到发生本身。而任何没有经过发生的东西，都不是他的。他就是一具被“发生的成

果”填得太满、以至于看不出是空的壳。当外在的打击最终穿透代理闭环的厚度撞进来时，它粉碎的不是一个带着真实伤口仍能往前爬的活体，而是一具早就骨质疏松的、精致伪生的遗骸。

这就是伪生症的核心判断。它不是一个暗喻，它是一个精确的发生学诊断术语。它指认一种特定的病理状态：一个创业者拥有了一切“创业者该有的东西”，但他拥有的这一切，没有一件是在真实碰撞中从他自己的骨头里长出来的。它们全是代理闭环给他的预支。当唯一不可被代理的东西——那个会在反复的疼痛、困惑和突破中逐渐形成坚韧结构的活的生命过程——被从创业中系统性抽空之后，这个人就陷入了伪生症。他的失败，不是在战斗中被击败，而是在登上战场之前，就已经被“保护”成一具空壳。

## 七、回应最有力的反驳

任何一个有分量的新论证，都必须通过最严肃的批评者的审视。本节拟出三项最有穿透力的反驳，逐一回应。

### 7.1 反驳一：“伪生症”是否只是传统“资源诅咒”或“荷兰病”逻辑的翻版？

有一种批评会指出：你描述的“被方法论过度武装反而丧失核心能力”，在逻辑形态上和经济学“资源诅咒”命题——丰富的自然资源通过抬高汇率、挤出制造业而损害长期增长——并无本质区别。而在管理学中，关于能力“刚性”、核心能力变成核心障碍的论述早已存在，你只是把它搬到了创业者身上。

回应：形态相似不等于实质相同。荷兰病的核心机制是“富裕的资源推高了某种价格，从而挤出了另一项活动”。它是两个产业之间的替代效应：能源业挤出了制造业。能力刚性的核心机制是“某种能力在特定环境下太成功了，以至于组织过度投资于它，在环境变化时无法转型”。它是同一个组织内新旧能力之间的替代。

伪生症的机制指向的不是替代，而是发生权的让渡。在这一病理中，被“挤出”的不是另一项能力、另一个产业，而是创业者本人亲自经历发生过程的那个基本权利。代理认知免疫的，不是一种能力替代了另一种能力——它不像柯达被数码影像替代——它是别人的判断过程替代了你的判断过程。别人的判断过程在你身上留下的是一堆结果（“正确的认知”），而你自己始终没有动过。

这里存在一个层次跃迁。在荷兰病和能力刚性中，当事人的认知主体是始终在场的——荷兰的决策者会讨论“要不要发展制造业”，柯达的管理层会争论“要不要加大数码投入”。在伪生症中，那个能做“认出来”动作的主体，从一开始就没有被建立起来。他不是做错了选择；他是从未来有机会做过选择。他只是在做出选择的样子，而样子是代理给他的。伪生症不是在说创业者有了一种病，它是在说，他所拥有的那个“创业者”，在严格意义上，从未作为一个能够独立做出本体性判断的主体而存在过。

### 7.2 反驳二：这个论证是不是太绝对了？难道所有接受过创业方法论培训的创业者都伪生了吗？

这是一种来自于经验观察的合理质疑。现实中确实有大量接受过创业训练、擅长方法论、精于路演的创业者在后续取得了真实的市场成功。这不就说明代理本身并不必然导致伪生吗？

回应：这个反驳正确地指出了伪生症并非方法论的必然产物，但它没有削弱伪生症的核心逻辑——它反而帮我们把问题推进到了更精确的层面。

本文的论证从未声称“接受方法论等于伪生”。本文的论证是：当代理闭环的形成满足三个条件时，伪生症就会发生：第一，创业者与真实市场的碰撞被长期、系统性地替代，而不是间歇性的辅助；第二，创业者在认知层面没有意识到替代的发生——他真诚地以为那些“正确的操作”就是创业本身；第三，势能系统为这种代理提供了持续的正反馈，让代理动作比真实动作更“划算”。

在那些成功的案例里，这三个条件中的至少一个被打破了。常见的情形是：创始人在接受方法论武装的同时，或在此之前，已经有过一段“野生”的创业经历——他泡过市场、亲自撞过墙、长出了体感。后来学到的方法论对他而言是工具，而不是替代品。另一些情形中，创始人虽然经过了高度方法论化的培训，但他的项目

本身具有极强的技术或市场不确定性，迫使他必须频繁地、无法回避地接触真实世界的反馈。代理闭环无法合拢，是因为现实本身在不断打破那层保护膜。

伪生症的论证价值不在于宣称“方法论害人”——这是一种会被轻易反驳的稻草人。它的价值在于指出：在我们当前的创业生态中，存在一条许多人正在滑入、却浑然不觉的病理通道。这条通道的入口，正是“做对一切”本身。诊断这条通道的存在，不等于宣判所有走在通道附近的人都已经掉进去了。

### 7.3 反驳三：这个论证是不是一种精英主义的怀旧——浪漫化老一辈的“土法创业”，妖魔化新一代的“知识创业”？

这个批评是最难回应的之一，因为它涉及论证者的立场与价值观。它会这样展开：你描述的“野生创业者”形象——蹲在仓库里、泡在市场上、浑身都是磕碰出来的体感——是一种将贫乏条件下的不得已浪漫化的叙事。新一代创业者借助方法论、数据分析和融资策略，是创业活动专业化的必然趋势。你所说的“伪生症”，也许只是专业化转型中的阵痛，不应被本质化为一种“病理”。

回应：这个批评有两层。一层是事实层面的：专业化是否必然带来代理？另一层是价值层面的：本文是否在贬低专业化、推崇原始？

在事实层面，本文的论证明确区分了“方法论为用”和“方法论代理发生”。二者在一个外部观察者眼中可能完全不可分辨，但它们在当事人的发生状态中有天壤之别。用方法论的人，是在自己磕过、疼过、辨认过之后，把方法论拿来当工具箱。他是在“发生”之后用工具整理经验。被方法论代理的人，是从第一步就用方法论代替了自己的磕碰、疼痛和辨认。他的“发生”根本没有启动，但他误以为自己已经在跑了。这个区分不是在反对专业化，而是在反对“专业化跑到了发生前面”。阵痛不是伪生，伪生是不痛。

在价值层面，如果一个论证在揭穿某种现代化支持体系的隐性代价时，就自动被贴上“反现代化”的标签，那我们就无法诊断任何系统性病理了。本文的诊断不是要让所有人都回到“土法创业”——这不仅不可能，也不是一个负责任的政策方向。本文的诊断是要求我们看到：当创业支持产业把“降低失败”等同于“减少创业者与真实世界的未经过滤的接触”时，它并没有真正降低失败，它只是把失败从“显性”变成了“隐性”，从“早期小失败”变成了“晚期塌方式失败”。这个判断，不是对专业化的否定，而是对专业化现有形态的严格审视。

## 八、跨学科的意义地图

一个真正有穿透力的新概念，必须能够在它最初被提出的领域之外，与多个学科的核心关切发生共振。这不是理论合法性的装饰，而是概念普适性的检验：如果伪生症只是创业领域的一个局部发现，那它至多是一个有用的诊断词；如果它能在不同学科的独立脉络中激起回响，那它可能捕捉到了某种更一般的结构。本节以“地图”为喻，勾勒伪生症在多学科中的潜在理论位置——这里的每一站都只是草图，有待各自的专家去绘制。

### 8.1 免疫学：认知免疫的类比与界限

伪生症的核心机制——代理免疫导致系统在首次真实抗原暴露时崩溃——在免疫学中有其精确的对应物。卫生假说（hygiene hypothesis）指出，儿童早期缺乏充分的微生物暴露，会导致免疫系统发育不良，增加日后过敏和自身免疫疾病的风险。这和本文的论证在形式上高度同构：过度保护不是在强化系统，而是在制造一种缺乏实战经验的脆弱系统。高盐饮食通过影响Th17细胞分化而增加自身免疫风险的研究表明，外部环境输入的“过量好东西”可以在分子层面重塑免疫应答的方向——正如势能不是“没给”，而是“给得太好”，以至于把免疫应答的方向从指向病原掰弯到了别处。免疫学告诉我们的是：健康的免疫系统不是“从来不生病”的系统，而是“生了病能打赢”的系统。两者的差别，就是认知代理和认知免疫的差别。

当然，这个类比有其界限。生物免疫是分子级的、自动化的、不经过意识的；认知免疫恰好涉及意识与反思，它的“抗体”生成包含解释、叙事和意义赋予。但这不削弱类比的说服力——恰恰相反，它暗示了一个更深的问题：如果人类认知系统有某些底层运作逻辑与生物免疫系统共享同一种发生学结构（非经过亲身遭遇不

能建立有效识别—响应机制），那么任何试图绕过“亲自遭遇”的教育、培训或制度设计，都必须面对一个根本性的有效性边界。

## 8.2 发生学：伪生症的本体论地基

伪生症是一个彻底的发生学诊断。它不关心创业者“拥有什么”（资源、知识、技能），也不关心“处于什么环境”（市场竞争、制度约束），它只关心一件事：他那个判断力器官，到底是不是在他自己的身体里、通过与真实世界的反复碰撞，一步一步长出来的。

伪生症的命名正是为了切开这个在普通语言里经常被混淆的区分——“在动”与“在生”。一个创业者每天都在动——开会、决策、路演、迭代——但他的“动”可能只是在代理轨道上滑行。而“生”需要的是另一个条件：那个“动”的动作，必须产生反馈，反馈必须被他自己承受，承受之后必须发生重组，重组之后形成的新结构必须是他自己的。这四个环节——动作、承受、重组、自体化——是“发生”的不可拆单元。代理性闭环之所以致命，不是因为它在哪一个环节出了错，而是它让这四个环节中的“承受”和“重组”不用发生了——反馈被方法论缓冲了，认知被导师提前给定了。于是“自体化”就落了空。他没有生成。

将伪生症引入发生学的讨论，不只是为了创业，而是为了给广义的“代理性生成”提供一个有经验质感的标本。当代生活中，有太多领域都在以“更快、更安全、更正确”为名，提供各种形式的生成代理品：教育中的标准答案、职业路径中的“最佳实践”、甚至亲密关系中的“恋爱教程”。伪生症提示我们：在这些代理品供给充足、包装精美的领域，也许有一类新型的失败正在系统性地滋生——那些拥有了一切“正确的东西”、却从未真正活过的人。这不是一个文学隐喻，而是一个有待严肃经验研究的假说。

## 8.3 微观经济学：犯错的高利贷与代际成本转移

本文在第五部分提出了“犯错的高利贷”这一意象，它值得在微观经济学框架中获得更精确的分析。

任何被势能系统高度关注的创业项目，其创始人都面临着一个隐性激励结构：犯错（尤其是低级的、不好看、难以用叙事自圆其说的错）是有成本的。这个成本不仅包括直接损失，还包括“解释成本”——他需要向投资人、员工、媒体和创业社群去解释这次犯错没有否定他的能力，没有颠覆他的叙事主线。解释成本是随势能递增的：一个备受瞩目的创业者犯一个低级错误，和一个无人知晓的创业者犯同样的错误，后者只需要扛住损失本身，前者需要扛住整个关注系统施加的叙事压力。

随着犯错的实际成本随势能被杠杆化放大，理性创业者会系统性地减少对他而言真正有价值的“低解释力犯错”（那些发生了但他说不太清楚“学到了什么”的、看起来很蠢的、却恰恰是体感必需的前逻辑碰撞），而增加“高解释力试错”（那些可以被写成复盘文章、可以在路演上展示“我们如何从A迭代到B”的、经过叙事化处理的错）。这种替代效应，是犯错权高利贷化的微观机制。它导致的结果是：创业者实际承担的“犯错负外部性”被势能定价机制放大到了一个扭曲决策的水平，那些对认知免疫最关键的“说不清的错”被系统性地回避了。

这同时引出了一个代际维度。在投资者和创业辅导者群体中，老一辈中有相当比例的人自身经历过长期的野生创业，从大量的小错误中长出了判断力。他们知道真正的判断力不是教出来的。但他们在辅导新一代创业者时，却常常不自觉地——或受角色惯性所驱——提供“跳过自己当年那些笨拙错误”的捷径。自己当年犯错带来的教训，成为今天让后辈不犯错的教程。从资本效率的角度看，这似乎是合理的：让年轻人花一个小时听完自己十年踩坑总结，省下他们十年，难道不是进步？但它致命的代价是：那些坑的教训留在导师身上，是活的判断力；传递到学生那里，只是一堆结论。结论可以被遗忘、被误用、被过时；判断力不会。结论对资本友好（它快），但对发生不友好（它绕过程）。犯错权的代际转移，是创业生态最隐蔽的负外部性之一。

## 8.4 表演研究：当“使命”是排练三次的台词

伪生症最令人不安的一个维度，是“内部体验的伪造产业链”——创业者不仅被代理了行动，还被代理了感受。这种现象在表演研究中能找到深刻的理论对应。

在高夫曼（Erving Goffman）的“日常生活的自我呈现”框架中，表演无处不在：餐厅服务员的微笑是表演，教授的博学姿态也是表演。但高夫曼强调，社会行动者对“前台”与“后台”有基本的区分能力：服务员在后台可以收起微笑抱怨顾客，教授私下可以承认某个问题他并不真懂。伪生症的困境在于：当一个创业者长期浸泡在势能系统中，他还有“后台”吗？当他第三次站上路演台，说出那个排练了三遍的“我为什么创业”的故事时，他还能区分哪一部分是真实的情感记忆，哪一部分是已经被叙事化的自我投射吗？

这在表演理论中是“情感劳动”的某种深层变异。情感劳动原本指工作者为符合职业角色而管理自己的情感表达（空姐的微笑、客服的耐心），其核心特征是当事人知道自己“在表演”——前台装，后台卸。伪生症所描述的状态更进一步：当事人已经不能够在后台卸妆，因为他用来卸妆的那面镜子，本身就是在势能的语法里被建构出来的。他所谓的“面对自己”，可能是用另一套从成功学演讲里学来的“如何自我对话”的话术来面对一个已经被“创业者该有的反思”填满的自我。这不是情感劳动，这是情感异化：劳动产物（伪造的体验）反过来统治了生产者（创业者），直到他再也找不到那个未经叙事加工过的感受原点。创业路演舞台，作为当代高度制度化的日常表演现场，为这一病理提供了最集中而可视的样本。

## 8.5 教育学：教育中的代理与伪学习

对教育学而言，伪生症提供了一个来自成人世界的极端标本，它所诊断的核心机制——预支学习结果、代理认知发生、伪造“发现”的体验——在教育领域以更隐蔽的形式普遍存在。

在认知维度，创业教育中“提前告诉你坑在哪里，你就不用踩了”的操作，与学校教育中“直接教标准答案，跳过探究过程”以及“把探究过程也变成一个标准教案（探究式学习的教学包）”的操作，在结构上是完全同构的。后者不是保留了探究，而是把探究本身也“教材化”了——学生不是真的在面对一个未知问题摸索，而是在走一套被设计好“体验探究过程”的模拟脚本。这和创业者经历的“内部体验伪造”在机制上完全相同：不是直接给结果，而是给了一段关于“过程”的高保真视频。从教育学的内部批判传统来看，这一直是杜威（John Dewey）以来的核心警告：只有当学习者面对一个真实的、对他而言尚未被解决的疑难情境，并亲自经历从困惑到解决的完整思维过程时，真正的思维才会发生。[7]任何将这一过程“教材化”的操作，都在消除教育最根本的发生学条件。伪生症不过是将这个教育学的古老洞见，极端化为一个成人世界的存亡问题。

在动力学维度，教育系统中存在大量“为评价而学”的动能抽换现象：学生的注意力从“这个问题真有意思”被掰弯到“这个知识点会在考试里怎么出”。这和创业者的注意力从“用户到底需要什么”被掰弯到“投资人会怎么评价我的数据”是同一个力学结构。势能（评价系统）以“激励”为名，完成了对动能（朝向真实对象的求知冲动）的抽换。

伪生症对教育学的启发是双向的。一方面，它为教育学提供了一个成人版的对照案例，展示了“代理学习”的长期后果可以严重到什么程度。另一方面，教育学在这场对话中并非只是接受方：如果伪生症的机制成立，那么教育系统——尤其是各级创业教育——本身就是伪生症最重要的上游制造者之一。学生不是在创业那一刻突然染上伪生症的。他在十六年教育中一直被训练成“先学标准答案，再按标准答案去解决问题”——创造律从未启动，自由律从未练习，幸福律被置换为“考高分的喜悦”。创业不过是把十六年里养成的认知惯性，暴露在一个不允许标准答案存在的环境里。从这个意义上说，创业失败率的纹丝不动，也许是一份关于整个教育系统长期后果的延迟诊断报告。

## 8.6 组织行为学：代理规则如何从赋能滑向剥夺

对组织研究而言，伪生症提供了一个制度分析与个体发生学之间的桥梁：它是讨论“组织场域如何重塑个体认知结构”的一个临界案例。

创业生态系统的整套支持机制——从大学创业学院、孵化器、加速器、再到风险投资的尽调模板——在组织分析的视角下，是一个高度制度化的组织场域。它用一套由方法论、评价标准和最佳实践构成的“代理规则”，同时行使赋能与剥夺两种功能。这种双面性并非偶然：赋能和剥夺是同一套规则的两种不可分割的产出。代理规则之所以能赋能——它让创业者获得认知效率、叙事一致性和投融资合法性——恰恰是因为它剥夺了某些东西。它把每一个创业者独特的、混乱的、高不确定性的摸索过程，标准化为一组可被识别、可被比较、可被管理的操作单元。赋能和剥夺在这里不是先后发生的，而是在同一个动作中同时给出的：当你把“需求验

证”标准化为客户访谈二十例、汇总为用户画像时，你既赋予了创业者一种被投资人认可的分析能力，也同时剥夺了他用自己更笨拙、更耗时、却可能更敏锐的方式去感知用户需求的权利。

这种观察引出了一个超出创业领域的一般性组织行为学问题：在一个日益依赖标准化流程、最佳实践和行业基准来运转的组织世界里，组织成员在什么临界条件下会从“流程的执行人”滑向“判断力被流程代理”的状态？伪生症的案例提示，当三个条件同时满足时，这个临界就可能被越过：第一，代理规则覆盖了任务的核心判断环节（而不只是辅助环节）；第二，当事人缺乏对代理规则运行效果的独立验证手段（因为他没有在代理规则介入之前建立自己的判断基线）；第三，代理规则的执行本身为当事人提供了替代性的正反馈（流程合规、KPI达标），使他失去突破代理层的动力。

## 8.7 制度经济学：创业支持产业的反直觉后果

从制度经济学的视角看，伪生症为一个更宏观的命题提供了微观机制的证据：创业支持产业——一个在过去二十年中急剧膨胀的庞大市场——是否在提高存活率这一宣称其存在合法性的核心指标上，交付了与之规模相称的价值？如果存活率曲线纹丝不动，而创业支持产业的规模持续增长，这两个趋势之间就形成了一把剪刀差。这把剪刀差构成了一张制度性病理的X光片：它暗示着，这个产业的核心产品——那些“帮助创业者降低失败率”的服务——可能正在系统性地制造它们声称要解决的问题的一个更隐蔽的变体。

伪生症为这个宏观疑问提供了“黑箱内部”的机制链条：代理性闭环的自我加固使创业者陷入伪生状态，而伪生状态下的失败在外在数据上往往被归因为“赛道不好”、“时机不对”、“资金断了”等传统解释，从而掩盖了失败的真正结构——不是外部条件太差，而是这个创业者在进入市场之前，就已经被支持系统掏空了应对真实市场所必需的那个活的内核。创业支持产业因此可以被描述为一个具有内生性风险的生产系统：它越成功地为创业者提供代理（这是它的产品），就越可能增加创业者的伪生风险（这是它的负外部性）；而这些风险引爆之后，又会制造出新一轮的“创业失败案例”，进一步为创业支持产业的持续扩张提供需求正当性。

这一分析将伪生症从一个个体的认知病理，提升为一个制度层面的分析概念：它在制度经济学中的位置，相当于“公地悲剧”在资源经济学中的位置——它命名了一种制度设计者未曾预见、却被制度本身的内生激励结构反复生产出来的系统性负效应。当然，这项制度分析要完成从“个案启发”到“统计验证”的跨越，还需要大量扎实的经验研究——本文提供的，是那个先被命名清楚、而后才能被检验的理论概念。

## 九、结论：一具骨质疏松的遗骸，及其证伪条款

### 9.1 核心论点的回顾

本文从一个被长期稳定掩盖的异常出发：为什么在资源、知识与制度支持空前繁荣的二十年里，初创企业的存活率纹丝未动？通过对既有创业失败理论的系统检讨，本文指出，资源解释、认知偏差解释和合法性解释各自捕捉了失败的一个截面，但它们共享一个局限——它们都将创业者视为一个“既成的主体”，然后去诊断这个主体的装备、判断或关系哪里出了问题。它们没有追问：如果这个主体本身的生成过程被系统性地架空了，会怎样？

本文的论证分三步展开。第一步，从认知免疫的代理入手，指出当代创业生态系统以“降低失败率”为名，系统性地用方法论和导师经验替代了创业者本应亲自经历的“认知感染—认知崩解—认知重建”的免疫循环，制造了一种比原初无知更危险的“伪知”状态。第二步，从创业者的主体生成入手，指出创造律、自由律和幸福律——这三个驱动创始人持续投入的内生引擎——如何在目标被派定、路径被框死、体验被伪造的过程中逐一停摆。第三步，从动力结构入手，揭示了动能如何被势能系统性地从真实摩擦面掰弯、抽换、直至耗竭，形成代理性饱满—体感钝化—挫败不可转化为判断的三阶段崩塌链。

这三个层面的病理不是孤立的，它们在同一进程中相互喂养，构成一个自我加固的代理性闭环：方法论代理了认知免疫→创业者缺乏深层确认→需要更多势能肯定→动能被进一步掰弯→体感钝化→创造律和自由律更深停摆→更需要外部代理。当这个闭环完全闭合时，创业者就陷入了伪生症：他拥有了一切“创业者该有的东西”——方法论武装、路演叙事、增长指标——但他拥有的这一切，没有一件是在真实碰撞中从他自己的骨头里长出来的。他是一具被“发生的成果”填得太满、以至于看不出是空的壳。当外在的打击最终穿透代理闭环的

厚度撞进来时，它粉碎的，不是一个带着真实伤口仍能往前爬的活体，而是一具早就骨质疏松的、精致伪生的遗骸。

本文从跨学科视角论证了伪生症并非创业领域的一个孤立现象，而是触及了免疫学（认知抗体的发生逻辑）、发生学（代理性生成的本体论）、微观经济学（犯错成本的势能定价与代际转移）、表演研究（情感劳动的极端异化）、教育学（学习代理的根本边界）、组织行为学（赋能与剥夺的一体两面）乃至制度经济学（创业支持产业的内生负外部性）的多条深层脉络。这个概念的真正贡献，或许不在于它为创业失败增加了一个新的诊断标签，而在于它在一个看似高度专业化的经验领域里，捕捉到了一种更具普遍性的当代状况的病理结构：当“做对一切”越来越成为可能时，“从未活过”的风险也在悄然增长。

## 9.2 概念的边界与悬置的问题

伪生症是一个被严格限定在其论证范围内的诊断概念。它不声称所有创业失败都是伪生，不声称所有方法论培训都导致伪生，也不声称所有接受过创业支持的人都会陷入伪生。它所指涉的，是一个在特定条件下被激活的病理过程——当创业者在尚未建立自己与真实世界的判断基线之前，就被高度代理化的支持体系接管了认知发生的关键环节，并持续从势能系统中获得正反馈时，伪生症的风险便显著上升。

在这个边界之内，还有许多本文未能回答、却值得追问的问题。第一，伪生症有没有可逆的阶段？代理闭环在什么条件下可以被单环击破而不必整体崩塌？是否存在一些干预——例如强制性的“去代理期”（撤除一切方法论的原始市场试错）——能够让创业者在陷入伪生症的初期重新激活认知免疫？本文提供了干预的逻辑方向，但没有提供干预的经验验证。

第二，伪生症的诊断标准是什么？本文主要基于理论分析和个案观察进行论证，尚未发展出一套可操作、可量化的诊断工具。这套工具至少需要能够区分：一个创业者的判断力缺失，到底是源于认知偏差（他判断了，但偏了）、资源匮乏（他判断了，但没条件执行）、还是伪生（他从未真正判断过）。这三者的外在表现——“做出错误决策”——可以是完全相同的，但它们的内在机制和修复路径完全不同。发展这样的诊断工具，是伪生症从分析概念走向实用诊断的必要步骤。

第三，本文对“野生创业”的引述，受限于观察样本的可得性，可能无意中带入了幸存者偏差：我们看到的，是那些挺过来了、活着的老一辈创业者；那些在同样粗粝条件下没能挺过来的人，已经沉默在了历史里。因此，本文关于“动能扎实”的判断，严格限于“在那些活着的人身上，动能特征确实存在”，而不是“野生创业生存率更高”这样一个未经统计检验的总体命题。这是一个需要诚实面对的局限。

## 9.3 证伪条款：让这颗头能被砍掉

任何一个值得被认真对待的论证，都必须明确说出：在什么条件下，它应该被抛弃。这不是修辞上的谦逊，而是作为一个分析概念最基本的自律——一个不能被证伪的诊断，根本不是诊断，只是不会错的故事。

伪生症的核心因果预设可以被这样一条实证条件所检验：如果对一批全面接受了方法论武装的创业者进行严格的前瞻性追踪，在足够长的时间窗口内（建议至少三年，以覆盖早期存活的关键风险期），发现那些在创业早期从未经历任何一次“原有认知框架发生实质性崩解”的创业者，其企业存活率、以及其在不可程式化决策情境中的判断力独立评估得分，与经历过这类崩解的对照组不存在显著差异——或者更直接地，前者的表现稳定地优于后者——那么伪生症的核心因果链条（代理免疫→真判断力缺失→存活率受损 / 判断力下降）就被证伪了。

更进一步，如果一项干预实验——让一组被识别出符合伪生症特征的创业者，强制进入为期十二个月的“去代理化”接触（撤除路演、方法论辅导和投资人定期汇报的制度压力，投入真实市场，直接面对无缓冲的客户反馈），在这十二个月之后，这批创业者的存活率和判断力独立评估与未接受干预的对照组无显著差异，则伪生症的另一个核心预设——代理闭环无法单环击破、发生过程不可事后补回——也将被大幅削弱甚至推翻。

最扎手的反例类是：在某些行业或某种商业模式下，那些从未经历过认知崩解、全程按方法论操作的“正确创业者”，以可被重复验证的规模实现了稳定存活，且其判断力在第三方评估中不依赖“是否经历过疼

痛”这一变量。如果这样的群体出现，伪生症就不是一个普遍适用的病理概念，而是一个具有严格适用条件的、行业特定性或阶段特定性的局部诊断。那时，它的理论边界将被重新划定，而划定边界这件事本身，就是本文最希望促成的结果：不是让一个概念被永远信奉，而是让它被认真对待到足以被推翻的程度。

这就是伪生症的证伪条款。所有那些让它看起来无懈可击的修辞，都应该在这几条面前变得脆弱。一个论点的价值，不取决于它喊得多响，而取决于它在什么条件下愿意沉默。如果未来的证据让伪生症沉默了，那也不是这件事的失败——那说明，我们终于有了一种比概念更硬的东西，可以用来校准概念。

## 参考文献

[1] 美国劳工统计局（U.S. Bureau of Labor Statistics）长期追踪数据表明，约50%的新创企业在前五年内退出市场，这一比例在过去数十年间保持相对稳定。详见其定期发布的“Business Employment Dynamics”报告。

[2] 全球创业观察（Global Entrepreneurship Monitor, GEM）历年报告提供了多国创业活动与失败率的比较数据。其多年趋势分析显示，尽管各国创业支持政策与教育投入持续增长，初创企业退出率并未出现普遍性的显著下降。GEM报告由Babson College和London Business School联合发布，自1999年起每年更新。

[3] 资源基础观在创业研究中的代表性系统阐述，可参见阿尔瓦雷斯与布塞尼茨（Alvarez, Sharon A., and Lowell W. Busenitz），“The Entrepreneurship of Resource-Based Theory,” *Journal of Management* 27, no. 6 (2001): 755–775。该文梳理了人力资本、社会资本与财务资本如何通过创业者个体转化为新创组织的竞争优势，是连接资源基础观与创业研究的关键文献。

[4] 将启发式与偏差研究系统引入创业认知领域的关键综合，参见布塞尼茨与巴尼（Busenitz, Lowell W., and Jay B. Barney），“Differences Between Entrepreneurs and Managers in Large Organizations: Biases and Heuristics in Strategic Decision-Making,” *Journal of Business Venturing* 12, no. 1 (1997): 9–30。该文识别了过度自信和代表性启发式在创业者决策中的显著体现。关于过度自信在创业中的普遍性，参见库珀等（Cooper, Arnold C., Carolyn Y. Woo, and William C. Dunkelberg），“Entrepreneurs’ Perceived Chances for Success,” *Journal of Business Venturing* 3, no. 2 (1988): 97–108。

[5] 关于新创组织如何通过叙事获取合法性的经典分析，见劳恩斯伯里与格林（Lounsbury, Michael, and Mary Ann Glynn），“Cultural Entrepreneurship: Stories, Legitimacy, and the Acquisition of Resources,” *Strategic Management Journal* 22, no. 6–7 (2001): 545–564。该文阐明了创业叙事在弥合“新颖性缺陷”和获取资源持有者信任中的核心作用。

[6] 莱斯（Ries, Eric），*The Lean Startup: How Today’s Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses* (New York: Crown Business, 2011)。该著系统阐述了“构建-衡量-学习”循环作为精益创业方法论的实践框架。本文所指的并非莱斯原初设计，而是这一方法论在产业应用中常见的简化变体。

[7] 杜威（Dewey, John），*How We Think* (Boston: D.C. Heath, 1910)。该著论述了反思性思维的完整发生过程：疑难情境→问题定义→假设形成→推理→验证。杜威反复强调，这一过程不能被简化为机械步骤——当学习者只是按“探究过程”的教案走一遍时，真正的思维并未发生。