

成功之死：当组织最致命的敌人是自己上一次的胜利

成功不是存入，是支出——你为下一次失败提前支付的那笔永远不可能被拒付的定金

作者 高鹏 · SDE 学员 · 约 2.7 万字 · 发表于2026年7月31日 · 深化增补版

摘要 组织为何会死于自己的成功？既有研究分别从路径依赖、认知固化、能力陷阱等角度提供了解答，但本文论证，它们共享一个未经审查的预设：将“成功”暗中理解为一种认知资源的“储存”——成功在组织的认知账户里存入了经验、信心与能力；失败之所以发生，是因为这笔存款在环境变化后贬值或提取受阻。本文撤销了这一预设，指出：成功结算的动作本身，就是对下一次判断所需认知偿付能力的一次结构性消耗。成功不是“存入”，而是“支出”。本文将这一消耗过程的产物命名为活性假象——一种在成功偿付峰值处周期性出现的状态：系统在此刻进入一种理性外观完整、实质判断力已被深度抽空的状态；而成功本身的判据——结果有效、效率优越、共识增强——恰好使这一抽空对系统自身不可见。本文通过与阿吉里斯的单环／双环学习、马奇的利用／探索挤出、米勒的伊卡洛斯悖论的层层切割，确立活性假象的不可还原性；以四渡赤水战役中红军三次踩入活性假象又三次被强制打断的微观过程，检验其触发与打断的控制条件；以拿破仑大军团在征俄战役中的全程滑坠，检验其不可打断时的破坏形态；并正面回应“制度化打断是否可消除活性假象”的反驳，系统处理“不可感知的经验痕迹”这一方法论难题，给出概念的明确边界与证伪条件。本文的结论是：成功，是你为下一次失败提前支付的那笔永远不可能被拒付的定金。

关键词 活性假象；成功悖论；认知偿付；组织失败；四渡赤水；拿破仑征俄

证伪条件前置承诺：若未来研究在跨组织的严格时间序列分析中发现，成功结算事件前后组织的判断精度在统计上无系统性的结构性陡降——即在控制后续任务难度、环境变化速率与组织制度化打断强度后，成功之后的判断精度波动更接近平稳随机游走，而非以成功事件为断点的结构性降级——则本文对活性假象作为成功结算所必然触发的认知偿付事件的机制描述应被判定为不成立。

一、问题的提出

组织研究长期为一个经验难题所困：最终走向重大挫败的实体，很少是在虚弱时跌倒。柯达的化学成像霸主地位，恰恰使它无法为数码成像组织起对等质量的资源与判断配置；诺基亚在功能手机时代锻造出的极高效供应链，恰恰成为它在智能手机时代转身的最沉重负担。这些案例指向同一种令人不安的模式：上一次的成功，总是以某种深层的方式，参与制造了下一次的失败。

对这一模式的既有解释，大致可归为四脉。路径依赖理论指出，成功经验会沉淀为正反馈回路，使组织被锁入越来越窄的发展轨道。核心刚性理论指出，成功会在组织内部固化一套难以撼动的认知与行为模式，使它在环境突变时丧失适应能力。阿吉里斯（Argyris, 1976）的单环／双环学习理论指出，成功会强化组织既有的“主导变量”，使其倾向于将需要根本反思的深层矛盾误认为可在现有规则内修补的技术问题，从而系统性地回避双环学习。马奇（March, 1991）的利用／探索理论则指出，成功倾向于增强利用、削弱探索，因为利用的回报更确定、更迅速。

这四脉解释各有其深刻的洞见。但它们共享一个未经审查的预设：它们都将“成功”与“失败”暗中预设为两个可以分开讨论的、在时间轴上先后继起的独立阶段。成功是某个时点之前的事——组织建立了一套运转良好的秩序；失败是某个时点之后的事——那套秩序不再管用，而组织没有及时更新它。因果链的逻辑始终是：成功导致固化或挤出，固化或挤出导致失败。成功是远因，失败是近果；失败的发生，总是需要等到成功完成其“固化”或“挤出”的工作之后。成功与失败之间，隔着一个可以被经验实证地追溯的时间差。

本文的任务，就是撤销这个预设。

本文论证：成功与失败不是先后继起的两件事。成功结算的那个动作本身，就已经同步消耗了应对下一次判断所必需的认知偿付能力。组织每一次“做对了”的背后，都有一笔未被记账的认知债务；这笔债务不来自判断的失误——它来自判断的完成。判断一旦完成，曾经为这一次判断集中起来的注意力配置、对异质性信号的开放带宽、以及追问自身前提的自我质疑空间，便在结算处被同步释放。系统在偿付峰值

处短暂跌入一个认知偿付力相对真空的状态。由于成功的判据——结果的有效性、效率的优越性、内部共识的自治性——全部指向“系统运行良好”，组织在客观上无力感知这一偿付真空的存在。系统在此刻呈现为一种理性外观看似完整，实质判断力已被深度抽空的状态——决策仍在做出，指令仍在传达，论证仍然严密，但做出下一轮同等质量判断所必需的认知余量，已在偿付峰值处被系统性地消耗殆尽。

本文将此状态命名为活性假象。

活性假象不是成功之后发生的一种病——它就是成功自己。试看三个注解。

柯达。标准叙事说，柯达在胶片上的成功使它“忽视”了数码技术。这个叙事漏掉了最关键的一层：柯达没有忽视数码成像——柯达自己的工程师发明了第一部数码相机。它的困境在于，它用来“看见新方向并做出精准判断”的那套组织认知系统——研发网络的配置、市场情报的采集管道、战略评估的流程与标准——本身就被深度整合进了化学成像的成功体系之中。当数码技术开始成熟时，柯达面对的问题不是“要不要转向”——它当然想转向——而是它刚刚为化学成像的成功付掉了那笔最珍贵的认知偿付力，无法为新方向重新组织起一套对等质量的判断—资源配置系统。那个使它成功的东西，在结构上不允许它对新的东西做出同等精度的反应。不是傲慢，不是短视——是上一次成功的结算，已经把这一轮判断的认知账款提前划走了。

诺基亚。诺基亚在功能手机时代的成功，建立在一整套深度嵌入其采购合同、生产线布局、库存算法、渠道激励与工程师技能结构中的供应链神经系统之上。当智能手机时代来临时，诺基亚面临的问题不是它“不理解”触屏和操作系统的价值——它在2000年代初就推出了自己的智能手机原型。它的困境在于：它的整条供应链神经，是被物理键盘、可拆卸电池、长待机与低价芯片这一组参数训练出来的。要响应触屏时代的供应链需求，需要的不是局部“调整”——而是重新训练整条神经。而重新训练所需要的认知偿付力，恰恰已经被它在功能手机时代的持续成功中分期支付殆尽。诺基亚在iPhone推出之后的几年里不是没动，而是动得太慢、太散、太不准——每一步都像是竭尽全力，每一步都恰好踩在略偏的节拍上。这恰恰是活性假象的临床表现：组织并非停止运作，而是以低于环境要求的精度在运作。

第三个注解来自本文的核心案例。1935年的中央红军，在中央苏区时期以“集中优势兵力打歼灭战”为核心作战信条，取得了四次反围剿的辉煌胜利。这些胜利高度凝练了红军的组织身份与作战理性，使它们成为一整套从军委决策到基层执行、从战术教案到士气来源的高度内化系统。当第五次反围剿失败、被迫长征之后，红军遇到的真正难题不是“敌人太强”，而是它那套被上一轮成功喂养出来的作战理性，在长征新阶段完全失效。要活下来，它必须在那套理性已被剥夺不言自明权威的情况下，连续做出高风险的临机决断——而每一次这样的决断，都是在为上一轮成功偿还那笔从未被记账的认知债务。

本文的核心命题可以凝缩为一句话：成功，是你为下一次失败提前支付的那笔永远不可能被拒付的定金。本文接下来的论证结构如下：第二节，围绕活性假象的生成路径展开概念建构；第三节，完成与阿吉里斯、马奇、米勒三个学派的正面对话与切割；第四节，以四渡赤水为极端样本，检验活性假象的触发与打断条件；第五节，以拿破仑征俄为对照样本，检验活性假象在不可打断时的破坏形态；第六节，正面回应“制度化打断是否能消除活性假象”的反驳；第七节，系统处理“不可感知的经验痕迹”这一方法论难题，并标定理论边界与证伪条件；第八节，结论。

二、活性假象：从一对被撤销的先验中逼出的新结构

（一）那对被撤销的先验

在展开正面建构之前，必须交代本文所撤销的先验是什么——因为正是这层先验的撤销，逼出了“活性假象”这个此前未被清晰命名的组织状态。

前述四脉理论——路径依赖、核心刚性、单环／双环学习、利用／探索挤出——无论它们之间有多少分歧，都共享一个地基：它们都把“成功”暗中理解为一种认知资源的“储存”。路径依赖认为是成功存下了正反馈回路；核心刚性认为是成功存下了一套认知—行为惯性；阿吉里斯认为是成功存下了一套被强化的主导变量；马奇认为是成功存下了对“利用型”活动的偏好权重。四种叙事用词不同——“回路”“刚性”“主导变量”“偏好权重”——但底层逻辑一致：成功是在组织的认知账户里存

入了某样东西；失败之所以发生，是因为这笔存款在环境变化后贬值了、或者组织忘了取用、或者取用时被某种阻力绊住了。

在这个叙事内部，失败的预防药方顺理成章：保持弹性、鼓励探索、容忍异质、建立制度化反思机制。只要能克服存款的贬值或提取阻力，组织就能避免失败。

本文要撤销的，就是这个“成功是存钱”的先验。在这个先验的背面，站着一个更隐蔽、从未被认真审查的假设：“存入”这个动作本身，不消耗存款者的生命力。既有理论都暗中默认：成功是在认知账户上存进了一笔可随时支取的资产——经验、能力、信心、声誉——系统可以用这笔资产的利息来应对未来的挑战。没有人追问过一个更根本的问题：这笔“钱”存进去的那一瞬间，系统付出的到底是什么？有没有可能，“存款”这个动作本身，就已经同步消耗了系统未来“取钱”所需要的某种根本性的东西？

本文的答案是：有。成功不是“存入”，而是“支出”。每一次组织完成一个成功的判断，它都在不可逆地消耗一笔特定的认知偿付力——那笔为了“做对这一轮判断”而临时动员起来的高度集中的注意力、对异质性信号的广谱开放带宽、以及敢于拷问自身判断前提的自我质疑空间。这些东西在判断完成之前是组织施加于自身的必要张力；当判断完成、成功结果被反馈回来时，这些张力在同一瞬间被释放——这笔偿付力从此不再可用。组织不是存进了一笔钱，是付掉了一笔它自己从未觉察、也从未在账面上记载的巨额认知账款。

进一步，本文要撤销第二层更深的先验：“支出”本身是可被感知的。认知心理学已有成熟的发现表明，人在完成高强度认知任务后会体验到可被主观报告的“认知疲劳”。组织层面的研究也常以“决策疲劳”来解释连续决策质量的下降。这些理论都默认：消耗的后果是可见的——系统知道自己累了。

但本文论证：成功的特殊之处，恰恰在于它能使消耗对系统自身不可见。当一次判断的结果被反馈为“成功”时，所有可供系统用来感知自身状态的判据——结果是否有效？效率是否提高？内部共识是否增强？——全都指向相反的方向：系统看起来比任何时候都更健康、更清醒、更精准。成功的结果本身，制造了一道完美的感知遮

蔽：系统不是不想检查自己的判断力水位——它被成功的结果告知“你不需要检查”。

这两层先验的撤销——成功不是存钱而是支出，且这笔支出对支出者自身不可见——共同逼出了活性假象。它不是别的，就是成功结算所同步触发的一次对系统自身不可见的认知偿付力结构性抽空。

（二）活性假象的生成路径

基于上述先验的撤销，本文正式给出活性假象的生成路径——不是属性列表式的“定义”，而是追溯它是从哪两个矛盾中退缩出来、又为组织“解决”了什么的生成叙事。

任何一个组织在完成一次成功判断的时刻，其内部都同时发生着两个方向相反的反馈。正面反馈来自成功结果本身：目标达成、效率提升、合法性增强——这些信号告诉系统“你运作良好，继续运转”。负面事实则来自认知偿付力的同步消耗：为做出这次判断而临时集中起来的注意力已经开始涣散，为谨慎起见而长时间保持的异质性开放带宽正在自然闭合，为追问前提而维持的自我质疑空间正在被成功的结果——这个结果本身就在说“你的前提没错”——不动声色地撤销。

这两者之间构成一个不可消除的矛盾：正面反馈要求系统继续运转，但负面事实意味着系统继续运转所需的认知燃料已经烧掉了大半。这个矛盾不能被“更准确地感知”所消解——因为正面反馈恰恰是那个阻止感知的麻醉剂。它也不能被“休息一下”所解决——因为组织的决策不是个人可以随意暂停的：环境不等人，对手不等人，市场不等人，下一轮判断的压力在成功结算的同一瞬间就已经悄然涌上。

系统在这个矛盾面前，有多种可能的出路。一种在逻辑上同等可能的路径是：系统在成功反馈给出“你运转良好”的信号时，同时清醒地感知到认知燃料已被大量消耗，并据此做出“我们需要蓄力恢复”的决策——例如主动暂停下一轮高风险判断、建立制度化的偿付蓄积期。从长期适应的角度看，这条路径似乎比“退缩进盲区”更具优势。为何活性假象偏偏选择了另一条路？

答案在于组织所面临的结构性约束。第一，多数组织的激励机制与绩效评估体系，天然奖励“连续成功”而非“清醒停顿”——成功之后的短暂停歇，在外部投资者、内部晋升竞争者和市场分析师眼中，几乎无法与“迟疑”或“无能”区分开来。第二，决策连续性压力——战场不停、市场不歇——使得“暂停以蓄力”在操作层面几乎不可行：下一轮判断不会等组织恢复好了再来。第三，也是最关键的一笔——成功反馈本身制造的感知遮蔽，使得组织在客观上无法将“我们累了”判断为真。当所有可用的判据都指向“我们状态正佳”时，组织要想做出“不，我们其实需要暂停”的判断，所需要的恰恰是那笔已经被消耗掉的认知偿付力本身。这是一个自锁回路：感知消耗需要认知偿付力，而认知偿付力已在成功的瞬间被消耗。系统在偿付峰值处失去了感知偿付峰值的能力。在这种结构性约束下，“退缩进一个使矛盾对自身不可见的状态”便不是在所有可能出路中被“选择”的——它是在其他出路被自锁回路封死之后，系统唯一能被推进去的方向。它不是最优解，它是唯一可被抵达的次优解。

这个退缩的结果，就是活性假象。在此状态中，组织仍然在做决策、出指令、评价方案——表面上一切照旧运转；但这种运转所依赖的，已经不是那种被全额灌注的、开放而审慎的认知偿付力，而是成功之前残留的认知惯性——一套已经不需要再被审视的、被上一轮成功盖了“免检”印章的判断模板。系统在这个状态下做出的判断，不是“错误判断”——它们往往在技术上周延、在流程上合规、在论证上自洽；它们只是比系统在认知偿付峰值之前所能做出的判断，系统地、也无从自知地差了一些。

之所以说这是“退缩”，而不是“故障”，是因为这个状态在短期为组织解决了一个真实的生存问题：如果组织在每一次成功之后都必须直面“我们的判断力刚刚被抽空了一次”这个事实，它将无法继续运作——它会陷入持续的认知瘫痪，在每一轮判断之前都迟疑不决。活性假象用一层由成功反馈编织的麻醉壳，把组织包裹起来，让它能够跨过判断完成之后的偿付低谷而继续运转。但它为组织制造的长期问题则是致命的：它把下一轮判断的地基，踩在了上一轮成功的坑里，而让组织对这个坑的存在毫无觉知。

这就是活性假象的生成路径：它从成功反馈与认知偿付力同步消耗之间的不可消除的矛盾中退缩出来，退缩的结果是一个用成功判据自身制造的感知盲区包裹起来的、使下一个判断在实质性精度降级中平稳运转的稳态。这个稳态，不是成功之后发生的“病”——它是成功这个事件本身，为组织跨过它自己所制造的认知偿付断层而不得不筑起的一道麻醉屏障。它不是组织的偶发故障；它是判断这种认知活动不可剥离的属性。只要组织还在做判断，每一次判断的完成都会踩下下一次偿付塌陷的坑。

（三）概念的时间尺度区分

在进入正式的经验检验之前，有必要对活性假象在两种时间尺度上的表现形态做出明确区分，以避免后续案例分析中的概念漂移。

单次活性假象（acute phase）：指一次成功结算事件所触发的即时性偿付抽空。其时间尺度与单次判断完成—反馈的事件尺度相当——以四渡赤水为例，遵义会议结束后军委在土城战前数天内所处的判断力降级状态，即为单次活性假象。其核心特征是：抽空陡降、幅度在数天内达峰、可被外部打断逆转、但不可被当事组织自身感知。

累积性活性假象（cumulative phase）：指连续多次成功结算在缺乏打断的条件下，逐次叠加形成的持续性判断力降级状态。其时间尺度跨越多个判断周期——以拿破仑征俄战役为例，从进军初期的连续小成功（快速突破维尔纽斯、斯摩棱斯克等）到莫斯科滞留再到撤退途中，大军团的判断精度并非在某一个单次偿付峰值处突然崩盘，而是在连续偿付的逐次叠加中，被一层一层地削到了瓦解的临界。累积性活性假象的核心特征是：不可打断的单次偿付抽空被连续累加，每一次新的“小成功”都在前一次尚未恢复的偿付低谷上再抽空一层，形成逐级递减的判断精度螺旋。

两者之间并非两类不同的现象，而是同一机制在不同打断条件下的两种展开形态。单次活性假象被及时打断时，它表现为一次可被事后识别的、短周期的判断精度陡降事件；当它不被打断时，单次抽空便成为下一轮抽空的更低起点，逐次叠加为累积性活性假象。区分这两种形态的意义在于：本文在四渡赤水案例中检验的，主要是

单次活性假象的触发与打断条件；在拿破仑案例中检验的，则是单次活性假象在完全缺乏打断的制度条件下如何被叠加为累积性活性假象的碾压过程。

（四）与邻近概念的初步区分

在展开系统的近邻检测之前，本节先对容易产生混淆的概念做简短区分。

与“决策疲劳”的区分。认知心理学中的决策疲劳，描述的是个体在连续做出多个决策后判断质量的可感知下降。它与活性假象至少有三笔不可消除的差异。第一，决策疲劳的消耗可被主观感知——人知道自己累了；活性假象的消耗不可被感知——成功反馈恰好遮蔽了消耗的迹象。第二，决策疲劳是决策数量的函数，不依赖于决策的“成功／失败”属性——做错的事同样消耗；活性假象则是对“成功”的特定响应——它不发生在失败之后，因为失败的结果逼着系统重新审视自身，反而延缓了偿付峰值的到来。第三，决策疲劳是渐进的、累积的；活性假象中的单次发作是陡降的、在偿付峰值处集中发生的。

与“核心刚性”的区分。核心刚性讲的是成功之后组织内部沉淀下的一套稳定的认知—行为惯性，它的形成需要时间——需要成功经验被反复确认、被制度化、被嵌入到组织的规章与权力结构之中。活性假象则不需要任何沉淀时间。它在成功的瞬间就发生了——在固化还来不及形成、嵌入还来不及发生之前，系统就已经被偿付峰值抽空了一次。核心刚性是慢性病，活性假象中的单次发作是急性发作。

三、近邻检测：活性假象的不可还原性

本节正面完成活性假象与三个最强大的库内近邻的切割：阿吉里斯的单环／双环学习（含后续的能力陷阱文献）、马奇的利用／探索挤出、以及米勒的伊卡洛斯悖论。对每一个近邻，均须说明：它的已有机制是什么；活性假象与它的分离线在哪里；是否存在一个经验分离点，在这个点上，活性假象的预测与该近邻的预测相反。如果存在，分离成立。如果不存在，则活性假象即告瓦解。

（一）与阿吉里斯学派的切割

阿吉里斯（Chris Argyris, 1976）是组织学习领域最具奠基性的理论家之一。他在1970年代提出的单环学习与双环学习的区分，直接处理了“成功组织为何无法对根本性问题做出正确判断”这一本文同样面对的难题。本文对阿吉里斯的讨论，主要以Argyris（1976）关于单环与双环学习在决策过程中的表现形态的论述为对象，兼及Argyris与Schön（1978）关于组织学习行动理论中的相关论述——两篇文献在对“主导变量如何被成功强化”这一核心机制上的立场是一致的，本文不涉及二者在行动理论框架上的更细节的差异。其后，莱维特与马奇（Levitt & March, 1988）的“能力陷阱”概念，亦沿此核心洞见展开。

阿吉里斯的核心机制。 组织在成功中会逐渐将某些“主导变量”视为理所当然——这些主导变量是组织用来定义自身目标、评估绩效、设计行动策略的根本前提。当环境发生变化，旧的主导变量已不再适用时，组织理应在双环层面质疑这些变量本身。但成功恰恰强化了这些变量的不言自明权威，使组织将需要双环学习才能处理的根本矛盾，错误地当成可以在既有主导变量框架内通过“做得更好”来解决的单环问题。成功把组织的认知框架锁死了——它使组织失去了“质疑框架本身”的能力。

分离线。 阿吉里斯的核心机制是：成功 → 强化主导变量 → 认知框架被锁死 → 无法进入双环学习。 活性假象的核心机制是：成功结算 → 认知偿付力被抽空 → 判断精度被降级 → 即便当下有能力质疑框架，也无力做出对等质量的替代判断。 阿吉里斯描述的状态是“不知道要质疑什么”——组织被锁在旧框架里。活性假象描述的状态是“知道要质疑什么，甚至已经开始质疑，但无力以对等精度看清替代方案”——组织的框架或许已被打开，但打开框架所需要的那笔认知偿付力，恰恰已被上一次成功结算所消耗。

经验分离点。 阿吉里斯的框架预测：如果某个组织在成功之后，通过某种外力（如新领导人的强制介入、外部危机的剧烈冲击）成功打开了对主导变量的质疑，则该组织应当能够进入双环学习，并以与过去成功时期相近的判断精度来评估替代方案。活性假象的框架预测：即便主导变量已被强力打开、双环学习已被启动，组织在

打开后的第一轮判断中，其精度仍然会系统性低于其历史基线——因为无论框架是否被打开，上一轮成功的结算已经抽空了执行这轮新判断所需要的认知偿付力。分离点在于：双环学习启动之后、第一轮实质性替代判断的精度，是否存在独立于“框架是否打开”的系统性降级。如果可观察到组织在成功启动双环学习后立即做出与其历史水平相比毫无衰减的精准判断，则活性假象被证伪。

在四渡赤水案例中的现场裁决。这一分离点在四渡赤水案例中可直接兑现。本文将在第四节详细展示：遵义会议恰恰是一次典型的“强势打开主导变量”的事件——它明确否定了博古、李德的“左”倾军事路线，打开了组织对既有战略框架的根本性质疑。但就在双环学习被强力启动之后的第十天——土城之败发生了。土城之败的决策精度，明显低于红军在第四次反围剿时期的可比决策精度，也低于此次会议本应释放出的判断力恢复应有的水平。这不是因为质疑框架的勇气不足——框架已经被打开了。这是活性假象的独立效应：框架打开了，但偿付力已被前一次成功结算——遵义会议本身——所消耗。这组对比为活性假象与阿吉里斯的切割提供了经验裁决：双环学习启动后，精度仍然降级了。

理论收益。活性假象为阿吉里斯的框架增加了一个此前未被理论化的“时间差”：它不否认主导变量锁死会导致失败，但它指出，在主导变量锁死的效应充分显现之前，组织已经在单次成功的偿付峰值处被抽空过一次了，那次抽空的后果可能在主导变量尚未明显锁死的短暂间隙中就已显现。它解释了为什么有些组织在看起来仍然“清醒地”努力转型——它确实在质疑旧框架——却仍然在转型路径的判断上屡屡失准。那不是框架的问题，是偿付力的问题。

（二）与马奇学派的切割

马奇（March, 1991）在《组织学习中的探索与利用》一文中提出的核心机制，已成为组织研究的基石之一。

马奇的核心机制。探索（exploration）与利用（exploitation）是组织学习的两种基本模式。两者竞争组织有限的资源。成功倾向于增强利用、削弱探索，因为利

用的回报更确定、更迅速。马奇称之为“利用对探索的挤出”：成功使组织在资源分配上越来越偏向利用型活动，而系统性地减少对不确定的新方向的探索投入。

分离线。马奇的机制发生在资源分配层面：组织本可以把资源投往探索，只是没投。活性假象发生在判断精度层面：组织即便大幅增加了对探索的投入，它在“探索哪个方向”“如何评判探索的初步结果”“何时承认某条探索路径已失败并果断切换”这些关键判断上的精度，仍然可能已经被上一次利用型成功的结算所抽空。挤出讲的是“有能力做但没做”；抽空讲的是“想做也做不准”。

经验分离点。马奇的框架预测：如果一个组织在成功之后，通过行政命令或外部压力，强制性地资源大幅度倾斜向探索活动，则可以有效对抗利用对探索的挤出，组织应当能在探索路径上做出与其历史能力相匹配的判断。活性假象的框架预测：即便资源已被强制倾斜向探索，组织在探索方向的初期选取上，其判断精度仍会系统性低于其历史基线——而且会表现为一种特定的非对称偏好：它在评估探索选项时，会不自觉地偏向那些与既有核心能力有较高表面相似性的选项，而对那些与既有核心能力无任何相似性的选项做出系统性的过低评价。不是资源没有到位，而是判断资源的那个器官本身，在上一次成功的结算中被抽空了一层精度。

分离点在于：探索资源的投入比例，与探索方向上初期判断的精度之间，是否存在独立的变化关系。若能观察到组织在成功之后大幅增加了对探索的资源投入，同时其初期探索路径的选取质量并未系统性下降，则马奇已足够，活性假象被证伪。若能观察到资源投入增加了，但初期方向选择的精度仍然下降了——即组织花了更多的钱去探索，却把钱花在了系统性地偏错的选项上——则活性假象获得了独立于马奇的经验支持。

这里需要正面回应一个对分离点的潜在质疑。马奇学派内部的某些论述指出，探索本身就比利用更难做出精准判断——因为它面对的问题是新的、反馈是慢的，探索的绩效评估天然存在“内在不确定性”。如果探索方向的初始判断精度下降，是否可以用“探索本身更难”来解释，而不必归因于活性假象的偿付抽空？本文的回应是：内在不确定性固然会使探索的精度天然低于利用，但它不能解释精度下降的非对称模

式。如果精度下降是均匀的——即组织对所有陌生选项的评估都同样不准——内在不确定性是一个充分的解释。但如果精度下降表现为一种系统性的非对称偏好——即组织对某些特定类型的新选项（那些与既有核心能力有表面相似性的）评估过高，而对另一些同样陌生但类型不同的新选项评估过低——那么“内在不确定性”就无法解释这种方向性的偏差。只有偿付抽空可以解释：因为在偿付峰值处，系统会本能地退回到被上一轮成功盖了“免检”章的旧判断模板，而那些与旧模板有表面相似性的新选项，恰好是旧模板最容易“冒充”做出判断的对象。这个非对称偏好，是活性假象在探索方向上留下的独特认知痕迹。本文将在第四节展示这一非对称偏好在四渡赤水案例中的具体表现。

与马奇学派在“探索的绩效评估”问题上的进一步对话。古普塔、史密斯与沙利（Gupta, Smith, & Shalley, 2006）在他们对探索与利用的综述中，系统地讨论了二者在绩效评估上的非对称性——探索的产出在时间上滞后、在形态上更不确定，因而难以用利用型活动的标准来评估。但他们讨论的是“评估”的困难，而非“探索方向选择”本身的精度。活性假象的预测针对的恰恰是这个更上游的环节：在探索尚未开始产生可被评估的产出之前，组织在“往哪个方向探索”的初始选择上，就已经被偿付抽空削掉了一层精度。这一环节是马奇学派内部尚未被充分理论化的盲区。

（三）与米勒学派的切割

米勒（Miller, 1990）的伊卡洛斯悖论，是战略管理领域对“成功导致失败”现象最直接影响广泛的解释之一。

米勒的核心机制。组织在过去造就其成功的那些特质——工程至上、成本控制、市场份额优先、激进扩张等——在环境变化时，会被组织以一种被强化了了的、近乎偏执的方式推向极端，最终致其毁灭。

分离线。伊卡洛斯悖论的因果链必须经由“特质被极端化”这个中间环节：成功 → 强化特质 → 特质在环境变化后被推向极端 → 毁灭。活性假象的因果链不需要任何特质被强化：成功结算 → 偿付抽空 → 判断力降级 → 毁灭。一个组织完全可以在保持所有旧特质的适度水平的情况下——没有变得偏执、没有变得自大、没有冒更高

的风险——仅仅因为上一次成功结算消耗了认知偿付力，而在下一轮判断中失准，进而踩进失败。伊卡洛斯的翅膀是在上一次成功飞行中就被耗掉了结构强度——太阳只是揭穿了这一点。

经验分离点。米勒的框架预测：如果某个组织在成功之后，所有可能被极端化的旧特质都得到了有效的制度制衡而没有推向极端，则组织不应因此而失败。活性假象的框架预测：即便旧特质没有一项被推向极端，组织仍然可能因为上一次成功的结算被抽空了判断力，而在环境需要它做出一次全新的、与旧特质无关的高难度判断时失准。

分离点在于：失败是否与某一可被明确指认、已被极端化的旧特质存在直接的因果对应。如果一例重大失败可以直接归因于组织在过去成功中将某一旧特质推向了不可逆转的极端，且在失败前夕外部环境与内部资源配置均未发生急剧的结构性突变，则米勒的框架已足够解释。如果一例重大失败在外部环境、内部资源配置、以及组织核心特质这三项全部保持适度水平的条件下仍然发生了，且失败的直接前因是一次在事后被评估为“判断精度明显低于其历史水平”的决策——则活性假象获得了独立于米勒的经验支持。

在四渡赤水案例中的现场裁决。这个分离点在四渡赤水案例中同样可以被兑现。土城之败的直接前因，不是红军的“集中兵力打歼灭战”这一旧特质被推向了极端——恰恰相反，遵义会议刚刚批判了博古、李德时期将这一特质推向极端（阵地战、御敌于国门之外）的错误。土城战斗的战术，本身是灵活的伏击战，而非极端化的旧特质。失败仍然发生了。这正是活性假象独立于米勒的经验表现：旧特质已在制度层面被制衡，但偿付抽空仍然独立地发生在另一条因果链上。

理论收益。活性假象为米勒的伊卡洛斯悖论补充了一个更底层的发生窗口：在伊卡洛斯变得“过分自信”并飞向太阳之前，他的判断力在上一轮成功飞行的偿付峰值处就已经被抽空了一层。旧特质的极端化，可能是那次抽空的结果，而不是独立的起因。

四、四渡赤水：活性假象的触发与打断

本文选择四渡赤水战役（1935年1月至5月）为核心检验案例，理由不是它展示了“成功之后如何避免失败”，而恰恰相反——它展示的是一个组织如何连着三次踩进活性假象的偿付塌陷，又三次比塌陷更剧烈的自我剥夺动作在完全滑坠之前强行拽回。四渡赤水不是活性假象不存在或被克服的证明；它是活性假象反复发作、又反复被强制打断的极端现场。每一次打断都以组织的重大内部痛苦为代价；没有一次打断是免费的。

本节不将活性假象当作一个解释标签贴在历史事件上，而是用它来追问一组更精确的问题：活性假象在什么条件下被触发？在什么条件下被打断？控制其触发与打断的那个变量是什么？最重要的是：既然活性假象的核心特征是“不可感知”，我们在案例中凭什么样的独立于理论的可观测痕迹来判定它发生了？案例叙事的任务，不是验证理论，而是用案例逼出变量的操作形态，同时在每一个关键节点上为活性假象的发生提供独立于理论推断的经验证据。

（一）触发条件一：决策密集期后的成功结算——遵义会议与土城之败

1935年1月15日至17日的遵义会议，是中共党史上最具转折意义的高层会议之一。关于这次会议的历史意义——它确立了毛泽东在军事指挥上的实际核心地位，终结了博古、李德的“左”倾军事路线——已有汗牛充栋的研究。本文不赘述这些意义。本文只关注遵义会议作为一次组织认知偿付事件的性质。

遵义会议是一次高强度的、极高致死风险的集体判断。会议在极短时间内同时处理了多重彼此交织的战略选择：是否继续向湘西前进与红二、六军团会师？是否承认第五次反围剿的失败是军事路线的根本错误？是否将军事指挥权从共产国际代表手中转移到本土军事领导层？每一个判断都不是孤立的——对军事路线的重新评估，直接牵扯到对既有政治合法性的重新定义；对指挥权的转移，意味着在生死存亡之际进行一场高风险的组织重构。

完成这一系列判断，消耗的是红军最高决策层在那十几天内集中起来的全部认知偿付力——对敌军意图的多条线推演、对多个战略方案的并行比较、在极度不确定下做出有约束力的集体承诺。1月17日，会议结束。新三人团（毛泽东、周恩来、王稼祥）接手军事指挥。

十天之后，1月28日，军委在贵州土城镇发起伏击川军郭勋祺部的战斗。原定计划建立在情报层的一个致命乐观估计之上：对手为四个团约三四千人。实际兵力为两个旅六个团，且驰援迅速。战斗从伏击转为消耗战，红军伤亡惨重。至傍晚，军委被迫放弃土城，西渡赤水河。这就是一渡赤水。

独立于理论推断的可观测痕迹。在引入活性假象的解释之前，必须先确认一组独立于理论的事实在：军委在土城战前对敌军兵力的侦察评估，其操作方法（前线侦察报告、俘虏口供交叉比对）与第四次反围剿时期处理类似战术伏击任务时可查证同类操作，在程序上并无明显退步——现有的战史记录均未提及土城战前的侦察程序出现了此前未有的制度性漏洞。但与第四次反围剿时期可比决策相比，土城战前存在一个可被客观记录的行为差异：军委对情报中“敌军兵力可能多于预期”这一异质性信号的追问时间明显缩短。在第四次反围剿的多个可比战例中，战前军议的电文往来和会议记录中可查见指挥层对情报乐观估计的反复核验——包括要求前线补充侦察、推演敌军增援可能的时间与路线——这些核验动作在土城战前的可查会议记录和电文中，出现的频次和追问深度均显著低于前者。这不是“军委没有讨论”——军委讨论了；但讨论从“推动质疑”到“达成确认”的切换速度，快得与情报本身的可靠性质量不成比例。这一行为差异，是独立于“活性假象”理论的可观测事实——不论你怎么解释这个差异，这个差异本身是存在的。

本文对土城之败的发生学处理如下。既有解释倾向于将土城之败归因于一个“情报失误”——这个标签本身已经是一个发现学的命名：它预设了存在一个“正确的”情报与一个“失误的”判断之间的偏差，而军委的决策过程就是从这个偏差里滑过去的。但本文要问的是：这个“失误”在当时，是以什么形态出现的？在土城战前的军议上，它并非以一个“可以被事后纠正的错误”的形态出现——它是以一个“基于当时可获得的最佳信息、并被一套刚刚在遵义会议上被重新确认有效的判断模板自

动认可为合理”的形态出现的。军委在那个时刻并非“犯了错”——它是在偿付峰值处，将一套被上一轮成功（遵义会议）验证的判断模板，以低于其历史基线的精度，应用到了一个在事后被证明需要更高精度的情境中。

那套判断模板是什么？是“集中力量打弱敌、速战速决”——这恰恰是毛泽东在遵义会议上为红军重新确立的核心作战信条。遵义会议的成功，使这套模板在被博古、李德时期的失败暂时蒙尘之后，重新获得了不言自明的权威。当军委在土城面对川军郭勋祺部时，这套模板以高效率自动运转：敌弱、可打、速决。追问“敌军兵力是否可能远多于预期”所需要的那个额外的认知张力，在偿付峰值处已被释放。这不是情报人员的失职，不是指挥员的疏忽——这是活性假象的第一次发作：遵义会议的成功结算，在土城的阵地上签出了它的第一张到期认知支票。

有一个替代解释必须在此处被正面排除：土城之败是否可以用“必须快速打一个胜仗来巩固新领导层权威”这一政治压力来解释？这个解释虽然与活性假象的偿付抽空机制不矛盾（两者可能叠加），但不能单独成立。因为在遵义会议之后、土城之战以前的十天内，军委对作战方向的选择并非只有一个选项——扎西整编之前的行军路线讨论中，曾有不同的行军方案被提出。如果纯粹的政治压力是主因，军委在土城的选择应当表现为“在所有可选方案中刻意选择了最可能速胜的那个”——但现有的战史记录并未显示存在一个“更稳妥、但费时更久”的明确替代方案被军委认真评估后排除。军委的问题不是“明知有更好的选择但选了激进的”——而是“对当前这个选择的潜在风险，追问得不够深”。这恰恰是偿付抽空的行为表现，而非政治压力的行为表现。

（二）控制变量的浮现：苟坝节点上的“认知偿付延缓”

土城之败迫使红军做出了一系列高烈度的自我剥夺动作。一渡赤水后，部队折向云贵交界的扎西地区。扎西会议（1935年2月上旬）进行了大规模精简整编：撤销师的建制，充实基层连队，销毁包括印刷机与X光机在内的全部笨重装备。这些动作表面上是军事整编，深处则是组织在被迫支付活性假象的第一次代价后，用血的损失换回了一笔新的认知偿付力——失去了几千名战士，失去了大量装备，失去了一大片根

据地，但残存下来的组织，暂时重新获得了一点追问“我们下一次判断的前提是不是又错了”的认知余裕。

但这笔新偿付力很快又被消耗了。二渡赤水、再占遵义（1935年2月底）是一次重大胜利。红军击溃了国民党中央军吴奇伟部两个师，俘虏数千，缴获大批弹药物资。这是长征以来第一场像样的胜仗，也是对“打歼灭战”这一旧作战信条的一次强势复活。然而，本文关心的不是这场胜利的军事内容，而是它在组织认知偿付周期中的位置：它是土城挫败后的第一笔偿付峰值，也因此是活性假象即将第二次发作的前奏。

1935年3月10日，军委在苟坝召开紧急会议，讨论林彪、聂荣臻提出的进攻打鼓新场的方案。打鼓新场驻扎的是黔军王家烈部一个师。王家烈部确系弱敌——这是此前多次交手中已被反复验证的事实。取胜的把握极大。军委二十多名与会者，除毛泽东一人外，全部同意进攻。

此刻发生了什么？

本文不认为那二十多名与会者愚蠢、鲁钝或盲目乐观。本文的诊断是：他们刚刚经历了再占遵义的偿付峰值。那次胜利把他们从土城挫败的伤口中暂时解放了出来，但在解放的同时，也同步抽空了他们刚刚重新聚集起来的认知偿付力。在偿付峰值处，他们的判断系统自动回退到了已被上一轮胜利再次验证为“正确”的旧模板——“集中力量打弱敌，速战速决”——并在此模板的高效率运转中，无法为“打死王家烈会把全军钉死在打鼓新场，给蒋介石的中央军完成合围的时间”这个异质性风险保留足够的认知带宽。

独立于理论推断的可观测痕迹。本文在此必须提供独立于“活性假象”理论的证据，而不仅仅是用理论自身的术语来描述多数派的状态。苟坝会议前后存在一组可被客观记录的组织行为差异，构成了活性假象发作的博弈决策痕迹：第一，多数派在表决前的讨论中，对打鼓新场敌方兵力与防务工事的评估，引用的资料与再占遵义之前的扎西整编时期军委评估可比战斗时所引用的资料相比，类型的丰富度明显收窄——主要依赖对王家烈部此前交手的经验数据，而未同步调取有关中央军周浑元、吴奇伟

等部近日调动方向的情报进行交叉比对。这不是情报缺失——情报都在那里；是在讨论中，交叉比对的动作没有被触发。第二，会议从“提出方案”到“多数表决同意”的时间间隔，与扎西整编时期的可比决策相比明显缩短——缩得与决策的致命性不成比例。第三——这一点至关重要——当毛泽东在当夜逐一走访周恩来、朱德之后，次日会议重新表决，多数派在同一个人和同一组情报面前改变了立场。这个投票反转本身表明：多数派在第一次表决时，并非持有经过深思熟虑的“独立判断”——如果他们当时是基于清醒比较后合理地选择了“打比不打更优”，那么毛泽东一夜之间的说服不应该能逆转他们的选择，因为那一夜之间没有任何新的情报被补充进来。反转本身是事后可被观察的组织行为痕迹，它暴露了一个事实：多数派在第一次表决时，其判断所依据的认知精度，系统性地低于他们在被外部打断后重新评估时的精度。这种精度前后不一致的行为模式，不是“他们当时认真想了但想错了”——那是发现学的解释；而是“他们当时以为自己在认真想，但认知偿付力的水位已经在他们不觉知的情况下降到了无法胜任这个判断精度的位置”——这是活性假象的发生学追溯。

为什么毛泽东能看见？后世的叙事习惯于将他塑造成“永远比集体高明”的军事天才。这个叙事遮蔽了机制层面的关键事实。本文提出一个可被检验的假说：毛泽东之所以能在那个节点上保留比多数派更高的判断精度，是因为两个结构性因素的叠加。第一，他的少数派位置使他必须同时承担两项多数派不需要承担的认知任务——他必须能说清“为什么不打”（这本身就比较“为什么能打”的论证负荷更重），并且必须对抗二十多人的一致意见（这构成额外的认知压力）。这两个附加任务延缓了他从“再占遵义胜利”中获得的偿付释放。第二，更为根本的因素是：从遵义会议到苟坝之间的约两个月里，毛泽东一直在以最高强度反复思考红军下一步的战略方向——向北？向南？向西？这个议题是他在此期间持续进行的高强度认知加工对象。这意味着，他对这个议题的认知偿付，早在遵义会议之前就已经被提前支付了一部分；到苟坝时，他面对的这一次特定的“打鼓新场”判断，对他而言不是一次“新”的偿付事件——它的基底已经在过去两个月的持续思考中被预先偿付过了。多数派的认知偿付，是在再占遵义胜利之后才集中启动的；毛泽东的认知偿付，则跨任务地被提前分

摊到了过去两个月里。打断活性假象的控制变量，因此不是一个单一的“少数派位置”或“认知偿付延缓”——而是认知偿付能否在时间上被跨任务地提前分摊。当偿付被分摊时，单次偿付峰值对判断精度的即时抽空幅度就会减小。苟坝打断的机制，不是“正确的人赢了错误的人”，而是“一个认知偿付被提前分摊了的人，在一个制度性缝隙中，得以在多数派偿付峰值尚未被不可逆地写成组织指令之前，将他们的判断精度唤回到警戒水位之上。”

补充的分离点裁决——马奇学派的经验对照。在苟坝会议后的数日内，军委重新评估了红军下一步的行动方向，并迅速做出了三渡赤水的决策。这是双环学习被启动后、第一轮需要选择“往哪个新方向走”的探索型判断。根据马奇学派的预测，既然资源已经通过扎西整编被强制倾斜向“探索”（放弃与红二、六军团会师的旧方案、重新寻找生存方向），且毛泽东的打断已经阻止了组织滑回利用型旧模板，则组织在此后对探索方向的初始选择上，应当恢复与其历史水平相匹配的判断精度。但活性假象的框架预测——即便偿付抽空在苟坝被暂时打断，残存的偿付低谷仍会在随后做出探索方向选择的初次判断中，留可观测的非对称偏好：决策层在评估新选项时，会系统性地偏向那些与既有核心能力（打歼灭战）有表面相似性的选项，而低估那些看起来“不像胜仗”的选项。三渡赤水之前的决策过程恰好展现了这一偏好：军委在苟坝之后选择的第一个实质性战略方向——佯动川南、摆出北渡长江的姿态——其战术形态仍然是“打一仗、调动敌人”的主动出击型，而非最具生存胜算的“隐蔽南下、直接渡乌江”。三渡赤水佯动的战略目的固然是“调动敌人”，但决策层在执行这个策略时的判断精度，确实呈现了活性假象所预测的非对称偏差：它在“打一仗再走”与“直接走”之间，以低于其历史基线的评估精度选择了前者——尽管前者在事后被毛泽东的总体战略布局赋予了一个合理的战术位置（掩护主力南下）。但在做出这个选择的当时，它并不是在经过对替代方案（隐蔽直接南下）的充分评估后选出的——它是在偿付低谷中，被旧模板自动推上台的。这个非对称偏好，是活性假象独立于马奇挤出效应的经验痕迹。

（三）触发条件二：以反思自治为包装的隐性复发——鲁班场

如果苟坝的打断意味着活性假象自此不再发作，那么本文就是在讲述一篇神话。活性假象无法被消除——它只能被反复识别、反复打断、反复补偿。苟坝之后不到十天，3月15日，中央红军在鲁班场发起攻击周浑元纵队。这场战斗同样不顺利——红军数次猛攻未能得手，伤亡不小，最终在当天傍晚就下令撤离。标准战史对鲁班场之败通常轻描淡写：规模不大，及时脱离，未伤筋骨。

但在本文的分析框架内，鲁班场是一个极重要的诊断节点：它暴露了活性假象在组织自以为“已经从上上次挫败中汲取了教训”时，如何以比前次更隐蔽的方式重新发作。

与土城不同，鲁班场进攻的发起，其决策程序在外部观察者看来是无可挑剔的。战前对周浑元纵队的兵力、火力、工事做了详细的侦察评估。指挥层确实讨论了进攻的可行性——不是土城那种情报粗糙级别的失误。在事后回忆中，参与决策的指挥员大多认为，打鲁班场是“必要的一战”——它意在掩护红军主力南渡乌江，即使打不下来，也能起到牵制敌军的作用。

然而，恰恰是这种“我们这次是审慎的”的自治感，构成了活性假象最理想的发作温床。因为活性假象的核心不在让组织犯粗糙的低级错误——那是可以在事后被轻易识别并写进复盘备忘录的。活性假象的核心在让组织犯精细的、在既有分析框架内部完全自治的、论证步骤一项不缺的——却恰恰在最底层的“我们还有没有别的选择”这一前提上被抽空了剩余精度的——错误。

鲁班场的真正问题，不是“能不能打”，而是“为什么要打”。到三月中旬，赤水河两岸的全机动战局已经完全展开，红军的生存唯一希望在于甩掉追兵、渡乌江、进云南。在这种战局中，“攻击周浑元”与“迅速南下”之间并非没有替代关系。但指挥层在发动攻击前，未能以等量审慎来评估替代方案。因为他们刚刚从苟坝的打断中积累起来的那一点认知偿付力，又在前一轮再占遵义的成功和苟坝的“反转成功”（毛泽东的正确判断被事后证明为正确，这本身也是一次认知偿付事件）中被付

掉了。鲁班场不是“盲动”——它是一个被活性假象削掉了替代方案评估层的“清醒失误”。

可观测痕迹。鲁班场战前对替代方案的评估，在事后可查的战史文献中几乎找不到任何详细推演“如果不打鲁班场、直接隐蔽南下”的会议记录或电文。如果指挥层确实在清醒状态下将“打”与“不打”做了同等精度的比较，应当在决策过程中留下双方的推演痕迹——哪怕这些痕迹最终被否决，它们也会在回忆录或电文中被提及。它们的缺失，本身就是一个可被客观记录的、指向认知偿付不足的负面证据。

鲁班场的诊断价值还在于它与拿破仑案例的关键区别。鲁班场之后，军委的反应是：当天傍晚发现无法得手，立刻下令脱离，不做任何恋战。这个切断速度，比土城快了一个量级。它不是事前预防了活性假象，而是事后对活性假象做出了快速识别。这说明组织在被活性假象反复击中之后，已经形成了一种对它的“切断肌肉记忆”——虽然还不能在发作前完全防住，但至少能在发作后的第一时间识别并切断。从土城到鲁班场，活性假象每一次发作的深度在递减，每一次切断的速度在加快。这恰好表明：活性假象不能被消除，但可以被训练出更短的中断延迟。

（四）打断条件的极限检验：三渡至四渡的连续偿付

鲁班场之后，红军进入长达两个月的超高强度机动期。佯动川南（三渡赤水）诱使蒋介石将大批中央军主力西调；主力隐蔽折返（四渡赤水，3月21—22日），掉头向东，急转南下，南渡乌江，兵锋直指蒋介石正在督战的贵阳；随即虚晃一枪，西进云南，抢渡金沙江，将几十万追兵彻底甩在身后。

这一连串行动，每个步骤单独拿出来都是一次需要极高精度临机判断的致命赌博。之间没有时间休息、复盘、蓄力——每一步判断的完成，几乎都紧贴着下一步判断的启动。按活性假象的理论预测，连续的高密度成功结算，应导致累加的偿付塌陷——每一步都比前一步更接近判断精度瓦解的临界。长征中的红军，恰恰是在这个临界状态的边缘上完成全程的。

本文不对这一连串判断做逐一拆解。本文只指出一个结构性事实：红军之所以没有被连续偿付拖垮，不是因为它成功“管理”了活性假象——它没有任何制度化的打断机制，它的打断全是临时、被迫、以极高代价赎买的。它没有垮，是因为它在土城、苟坝和鲁班场三轮偿付塌陷中，已经被迫提前支付了足以覆盖后续全部连续偿付的最昂贵账单：它失去了大量人员、装备、时间、根据地、退路。它用来支付后续认知偿付的，不是任何认知技巧或组织设计，而是血的库存。

四渡赤水全程不证明活性假象可以被“克服”。它证明的是：活性假象只能被代价赎买——而且赎价会随着连续偿付的累积而陡升。它在组织层面不是可管理的风险；它是必须在每一轮成功后被重新支付一遍的本体债务。红军付得起，是因为它的血库在长征起点上还足够深。换一个血库浅的组织，同样的连续偿付，在第三次之前就会被抽干。

五、拿破仑征俄（1812）：活性假象在不可打断时的碾压形态

如果说四渡赤水展示了活性假象被反复打断时的运作形态——每一轮发作都被一次高烈度的自我剥夺以极高成本强行逆转——那么拿破仑大军团在1812年征俄战役中的全程滑坠，则展示了活性假象在完全缺乏制度性打断机制的个人权威结构中所呈现的、无阻挡的连续碾压形态。本节在检测活性假象的同时，也将兑现本文与米勒伊卡洛斯悖论的经验分离：大军团的失败，究竟是旧特质被极端化所致，还是认知偿付力在连续成功中被逐次抽空所致？

（一）不止是“旧身份的锁定”

1812年6月，拿破仑率领约六十万大军东征俄罗斯。这支军队的核心身份——被奥斯特里茨、耶拿、弗里德兰等决定性胜利浇筑而成——可凝缩为一句话：“皇帝亲自指挥的军队是不可战胜的。”在整个征俄战役的全过程中，“旧身份”无论在激励士气还是在压制异议两个方向上都发挥了显著作用。但本文要做的，不是把大军团的崩溃归因于旧身份的认知锁定；本文要做的，是追问旧身份是在什么机制条件下才得以通行无阻地贯穿全程的。换一句话说：旧身份不是压垮大军团的那个原因——旧身

份之所以能压在它身上压到底，是因为活性假象已经提前拆掉了它可能被抬开的所有把手。

这意味着必须在拿破仑案例中隔离两个机制——旧身份的认知闭合效应，与活性假象的认知偿付抽空效应。本文必须回答：如果旧身份的认知闭合单独存在、而没有活性假象的偿付抽空与之叠加，大军团的失败形态会有什么不同？

本文的回答是：如果只有旧身份的认知闭合，大军团在莫斯科滞留期间应当仍然有足够认知偿付力来感知“滞留本身在消耗我们”——即便它最终仍然选择了滞留。但它没有感知到这一点。它不是在“明知不可为而为之”的悲剧清醒中选择滞留——它是连滞留的代价都看清的能力，都已经被沿路的连续偿付峰值逐次抽空了。旧身份负责让它不去做A（撤军）；活性假象负责让它看不清不做A的后果正在恶化。两者叠加，才构成了滑坠的无阻挡性。

（二）连续偿付的不可打断链

拿破仑大军团从东征第一站开始，就是一部活性假象的连续发作链。

第一链环：打响即偿付。征俄战役的起点本身——“以一战定乾坤的方式迫使亚历山大求和”——就是一套被拿破仑此前在奥斯特里茨、耶拿、瓦格拉姆反复验证为必胜的模板。1812年夏季的快速突破，占领维尔纽斯、突破斯摩棱斯克，每一步都是一次被旧模板顺利执行的“小成功”。每一次小成功都在偿付峰值处抽空一次决策层对“如果模板失效怎么办”的追问精度。

此处必须提供独立于理论推断的可观测痕迹。大军团的情报系统——以骑兵侦察网和外交情报管道为核心——在征俄战役初期仍在常规运行，但从维尔纽斯到斯摩棱斯克的过程中，有一个可被查证的制度性变化：拿破仑对情报报告中“俄军主动后撤、避免决战”这一异常信号的关注权重，与他此前在奥斯特里茨和耶拿战役前处理可比情报时的细致程度相比，出现了明显的系统性下降。这一下降并非情报系统本身的故障——情报仍在逐级上报；下降发生在皇帝本人对情报中异质性信号的追问深度和追问频次上。具体而言，大军团的情报采集频率（每日侦察报告的数量）并未显著

下降，但决策层将这些报告纳入战略判断的加工深度——通过对命令文书和军事通信中提及情报内容的比例变化来衡量——在每一次小成功之后都减少了。这种减少与“战事顺利所以不需要那么细致”的自我解释完全兼容——恰恰因为兼容，它对决策层自身不可见。

到博罗季诺会战（9月7日）时，大军团以正面强攻击败俄军主力，代价是数万人的伤亡，却未能歼灭俄军。但主动偿付的结果被“我们打赢了”这个判据所掩盖：模板仍然管用——你看，又打胜了。此时决策层的认知偿付力，已经被从维尔纽斯到莫斯科的路上累计的多次峰值，抽到了一个肉眼可见的低位。

第二链环：莫斯科滞留——活性假象的经典临床表现。进入莫斯科之后，拿破仑在城内滞留整整三十五天，不断等待俄皇亚历山大一世的求和。一等就是五个星期。从纯粹的军事理性看，在敌国首都滞留五周等到补给将尽、冬雪将降——这是不可理喻的失误。但正是这个“不可理喻”，恰恰是活性假象在累积性发作状态下的经典临床表现。

分离米勒与活性假象的经验裁决。必须在此处对米勒的伊卡洛斯悖论与活性假象做出在案例现场中的直接切割。米勒的框架将预测：滞留莫斯科是大军团“进攻决胜”这一旧特质被极端化的直接表现——拿破仑执著于一战定乾坤的信条，即便在莫斯科占领后无决战可打的条件下，仍然将这一特质推向极端，使其从资产变为负债。如果此说成立，应当能观察到两项可查证的事实：（a）在滞留期间，大军团曾有机会评估“进攻决胜”之外的替代策略（如立即撤退、或占领莫斯科后转道南下），但这些替代策略因为与“进攻决胜”的旧特质冲突而被主动否决；（b）否决这些替代策略时，决策层的风险评估是清醒的——即他们大致知道滞留的风险，但因为“进攻决胜”的信仰压倒了对风险的理性评估。

活性假象的框架则不否认“进攻决胜”这一旧特质在滞留决策中扮演了角色，但它给出了一个更精确的机制位置：旧特质负责决定了“倾向哪个方向”——留在莫斯科等求和，而不是立即撤军。但它不能解释滞留时间之长和滞留期间的风险感知为何被系统性地削弱。能解释这一点的，是活性假象：每一天的滞留决策本身都是一

次“小成功”——今天没出事，等到了明天——每一次“今天没事”都是对“明天可能出事”判断精度的进一步抽空。一个置身于这一过程中的决策者，他的主观体验不是“我知道风险在上升但仍然选择等待”——而是“我没觉得风险在上升”。他不是无视风险；他是被连续偿付峰值一层一层地削掉了感知风险的能力。

支持活性假象解释的独立证据是什么？第一，拿破仑在莫斯科期间对俄国冬季气候的情报关注显著低于他在此前战役中处理气候风险的历史基线。大军团的气象和地理情报系统在莫斯科期间仍在运转——这一点可从后勤部门的常规报告中确认——但拿破仑对这些报告的反应强度和据此调整决策的速度，与奥斯特里茨战役前他对气象情报的利用方式相比，存在明显的系统性衰退。第二，拿破仑在此期对缪拉、贝尔蒂埃等人私下表达的撤军建议的反应，其驳斥方式具有偿付抽空的典型特征：他不是逐一理性驳斥了这些建议的风险评估——他往往用“亚历山大很快就会求和”这一反复被现实否定、但从未被重新审视的旧判断来一笔带过。这种“用已被否证的旧判断来堵新风险评估”的模式，不是执著的固执——那是性格解释，是发现学；而是认知偿付力已经低到无力重新打开一个问题、只能复制旧判断来封堵新问题——这才是活性假象的发生学追溯。

有军事幕僚在私下交流中表达了对滞留的忧虑——缪拉和贝尔蒂埃都曾在不同场合流露过撤军的念头。但这些个体的清醒，在拿破仑极度中央集权的指挥结构中，没有任何制度性通道能上升为一次苟坝式的集体打断。在红军那里，一个少数派指挥员可以提马灯夜访、可以在次日的正式会议上重新表决、可以把已近滑坠的组织在滑到底之前强行拽回。在拿破仑大军团里，皇帝的决定就是最终决定，没有人可以在正式军议上以制度化方式挑战已经做出的判断。这不是因为所有清醒者都被吓住了——而是因为根本没有通道，清醒的认知偿付力残量，只能滞留在各自持有者的个体脑中，不能被集结成组织层面的打断动作。活性假象自始至终畅通无阻：每一段路程都在为下一段踩下更深的塌陷，而制度结构上没有一道哪怕是偶然的缝隙，能让一次打断从中穿过。

第三链环：撤退途中的精度丧失。从莫斯科撤退之后，大军团在别列津纳河渡口还有机会止损——俄军并未全力封堵。但此时活性假象已不仅抽空了战略判断的精

度，而且渗透到了战术执行层：命令下达不准，部队协调不齐，后卫与主力严重脱节。每一次本该被及时做出的战术调整，都恰好滞后了半拍到一拍。可观测的痕迹是：大军团在撤退期间的后勤调配失误率（粮草供应错配、渡口拥堵无有效调度）明显高于进军期间——这不是环境恶化完全可以解释的，因为同样在恶劣的撤退条件下，大军团在先前战役（如从西班牙的部分撤退）中曾表现出高得多的战术协调水平。这种跨时期比较的精度差异，为活性假象的累积性偿付提供了独立的经验证据。

（三）反事实推演：如果有一个缝隙会怎样？

回到第三节提出的方法论问题：在拿破仑案例中，导致判断力被持续消耗的核心变量，究竟是旧身份的认知闭合，还是活性假象的认知偿付抽空？

要分离这两个机制，可以做一个反事实推演。假定拿破仑大军团在占领莫斯科后，其最高指挥结构中存在着一个与苟坝节点相当制度弹性度的打断缝隙——举例假设，大军团设有某种形式的“军事咨议会”，其中高级将领可以以少数票正式挑战皇帝的战役级决策，并触发一次强制性的共同再评估。在这个反事实条件下，活性假象的偿付抽空，是否仍会导致大军团在莫斯科滞留五周？

本文的判断是：打断缝隙可以阻止“滞留五周”这个具体结果，但不能阻止活性假象的偿付抽空本身的发生。也就是说，在反事实中，当第一周结束、补给开始紧张时，缪拉等人的反对意见就可以通过制度通道触发一次集体打断。打断将识破活性假象的第一次发作，迫令决策层以新的认知偿付力重新评估滞留与撤军的风险，并极有可能在第二周结束前下令撤退。大军团不会在莫斯科滞留五周——但它在撤出莫斯科之后，仍然会在撤退途中遭遇活性假象的第二次发作：因为“撤出莫斯科”本身就是一次新的成功判断（“我们做出了正确的选择”），这次判断的结算，会同步抽空撤退途中对“哪里封堵、哪里突破”等次级判断的精度。

换言之，打断可以阻止活性假象的单次发作被叠加成连续碾压；但打断不能消除活性假象本身。每一次成功判断的结算，都会重新发生抽空；打断能起的作用，是把抽空之后的塌陷深度控制在某一次之内，而不是让塌陷被逐次累加到足以碾碎组织的程度。这是活性假象在旧身份与制度缝隙的双重作用下的精确的位置：旧身份决定了

活性假象发作时组织倾向于往哪个方向滑；制度缝隙决定了滑坠是被困在单次抽空之内、还是被放行为连续碾压。

六、回应反驳与拓展意涵

（一）“制度化打断是否能消除活性假象？”

本文至此，必须正面回应一个最强有力的反驳。这个反驳可以表述如下：如果活性假象可以被组织内建的制度化打断机制（如飞行检查单、术后复盘会、独立风险评估团队）所管理——具体而言，如果打断机制能够将每次成功结算后的判断力抽空幅度控制在接近于零的杀伤力水平——那么活性假象还是不是“成功不可剥离的伴生物”？它岂不就降格成了一个“管理不善时的偶发副作用”——一个可被最佳实践消除的操作风险？

本文对这个反驳的回应，分为两层。

第一层：打断不能消除抽空本身——它只能阻止抽空被连续叠加。制度的打断动作，其作用对象不是活性假象的“发生”，而是它的“累加”。每一次打断都在重新蓄积被上一次偿付所消耗的认知偿付力——这种蓄积是有成本的：它需要时间、需要注意力、需要组织暂时从执行模式切换到反思模式，而所有这些动作本身也在消耗有限的认知资源。打断的效果，不是让活性假象不发作，而是用一个被管理的小型偿付（打断本身也是消耗）去置换一个未被管理的、可能被连续放大成碾压的大型偿付。活性假象的自体——成功结算对认知偿付力的同步抽空——在打断之后仍然发生了；打断只是在它滑坠为第二次抽空的叠加之前，用一次蓄意制造的小塌陷（“停下来复盘”）将它截住了。这种截住本身，是有代价的——而且这是一种被反复支付的经常性代价。制度化打断做得好的组织，不是在“消除”活性假象——它是在用持续的小型自我剥夺，系统性降低大型塌陷的概率。

第二层：存在制度化打断无法触及的残余。打断机制可以管理被制度覆盖的、有明确成功判据的常规决策序列。但在组织面临高度不确定、前所未见、此前无判据可依的全新决策时——这种决策恰恰是组织最需要全额认知偿付力的时刻——制度化打

断往往失效，因为它不知道该在哪个节点打断什么：旧的打断触发条件（“每完成一次关键任务后强制复盘”）在任务本身还没被定义清楚之前就已经悬空了。这意味着，活性假象在组织面对真正新的挑战时，它的那层残余的、不可被管理消除的致命性，会完整暴露出来。制度化打断能力越强的组织，越可能在这种全新挑战面前被活性假象一击致命——因为它在过去常规成功中持续累积下来的“我们的打断机制运作良好”的元成功经验，本身就在为那一击制造最理想的感知盲区。活性假象不可被消除的最后一块根据地，就是打断机制自身的成功。

但这最后一笔不应当被读作一个免疫于反例的自封命题。它是有条件的：打断机制自身的成功，只有在同时满足以下两项条件时才会成为新的活性假象温床——（a）该打断机制长期在常规决策序列中保持高度成功；（b）组织在此期间未遇到一次真正全新的、挑战打断机制本身适用性的决策情境。如果将来有研究在同时满足这两项条件的案例中，证实地观察到打断机制的持续成功在随后的全新挑战中并未引致任何形式的判断精度系统性降级，则活性假象在组织层面的这一远期限效应——尽管不能据此证伪活性假象的本体机制——应被重新评估其实际杀伤力。

回应结论。活性假象仍是成功不可剥离的伴生物。制度化打断可以管理其杀伤力的累加后果，但不能消除其发生的必然性。打断不断地在发生，打断只能防止它被累加到组织无法承受的级别。而且，打断机制运作得越成功，它在阻止旧的活性假象累加的同时，也为下一次真正的全新挑战，积蓄了一份更深的、由“打断机制自身是成功的”这个元偿付峰值所制造的感知盲区。活性假象在健全的组织中没有消失；它只是被管理到了组织的常规决策边界之内，并在那个边界之外的无人区里，比任何时候都更安静地、更不被察觉地蓄积着下一次爆发的能量。

（二）跨学科的回响

活性假象虽以军事史为核心案例提出，但它所揭示的机制——成功结算对系统下一次判断精度的结构性、不可自知的消耗——在多个学科中均能找到独立的理论回响或初步的经验呼应。

在认知心理学家卡尼曼（Daniel Kahneman, 2011）和鲍迈斯特（Roy Baumeister等人, 1998）等人的工作中，“自我耗竭”（ego depletion）模型曾指出，完成需要自我控制的高强度任务后，个体在后续任务中的表现会系统性下降。活性假象与此模型的根本区分在于：自我耗竭是可被主观感知的——人知道自己累了；而活性假象不可被感知——成功反馈恰好麻醉了这种感知。自我耗竭预测“任务后疲劳→后续表现下降”；活性假象预测“任务后成功→对后续表现下降的觉知被遮蔽→下降在不被感知中继续恶化”。两种机制指向不同的干预策略：自我耗竭可以通过休息恢复；活性假象的盲区则需要外部打断来强行戳破。

在宏观经济学中，明斯基（Hyman Minsky, 1986）的金融不稳定假说描述了稳定期如何内生地积累脆弱性：经济持续成功（资产价格平稳上升、违约率低）使市场主体系统性地低估风险，从而挤入更多杠杆。明斯基讲的是“成功诱使系统积累脆弱性”——这是一个宏观的、跨周期的累积过程。活性假象讲的则是“成功本身在单次事件的尺度上就同步抽空了系统的判断精度”。两者可以在时间尺度上互补：明斯基的长期脆弱累积为活性假象的周期性急性发作提供了更厚的发生土壤——一个杠杆已经垒得很高的金融系统，其参与者每一次“这轮加杠杆又押对了”的小成功，都会在偿付峰值处同步抽空他们对下一轮反转信号的判断精度。等到反转真正来临时，系统不是“不想撤”——它是在连续的成功偿付中被一层一层地削掉了准确评估“何时撤”的认知能力。活性假象为明斯基的“稳定致危”假说，提供了一组此前未被清晰命名的微观行为机制。

在哲学中，海德格尔（Heidegger, 1927）关于“上手状态”的分析给出了更深层的回响，但必须厘清其与活性假象在机制上的根本差别。海德格尔指出，一件被完美使用的工具在使用过程中是“不可见的”——它退入使用者的操劳中，成为不引人注目的上手之物；只有当它断裂、失灵时，它才从这种隐退中突出来，成为被注视的现成在手之物。这种“不可见”是功能性的——用具在好用时不显现。活性假象揭示的不可见，则是结构性的——成功结算对认知偿付力的消耗之所以不可见，不是因为它在“好用地”运作，而是因为它所制造的感知盲区恰好被成功反馈本身所加固。功能隐退指向的是工具与使用者之间的注意力分配；偿付遮蔽指向的是系统对自身判断

力损耗的结构性盲视。两者在直觉上可以相互映照，但在本体论上不可混为一谈——海德格尔的上手状态是一种此在生存论分析中的现象学描述，而活性假象是一种组织认知动力学的发生学机制。本文对海德格尔的引用仅限于类比层面的理论启发，不将其作为解释框架本身。

七、理论边界、方法论的桥接与证伪条件

（一）理论边界

活性假象有其明确的理论边界。

第一，它不适用于无法辨认出单一“成功结算点”的活动。那些持续进行、无明确成败二元判据的组织过程——如日常行政管理、重复性生产——不会触发活性假象，因为其中不存在一次“判断完成并收到成功结果反馈”的闭合事件。活性假象的自体是对“判断完成”这一闭合事件的响应。

第二，它不适用于不涉及“判断”的行为。如果一个行为是纯粹的应激反射、或按照已被完全程序化的规则执行而不涉及在多个选项之间的有意识取舍与承诺，则它不构成判断，也因此不存在可供活性假象消耗的认知偿付力。

第三，它不适用于已在流程中内建强制打断且持续监控打断有效性的组织——但这并不意味着它被消除了，而是它被管理了。管理的意思是：打断机制能够将每一次发生的抽空幅度控制在组织的正常运作容忍范围内，但不改变“发生”本身的必然性。被打断管理到近乎无害的活性假象，仍然是活性假象——正如被疫苗抑制到无症状的病毒仍然是病毒。而且，这种管理本身制造了一个新的远期风险：组织对打断机制的持续成功的元认知偿付，将在一个不可预期的未来节点上，为那个节点上的活性假象提供最难以打断的感知盲区。

（二）方法论的桥接：“不可感知”的经验痕迹何以可能

这是本文在方法论上必须正面处理的、最棘手的一个问题。既然活性假象的核心特征就是当事组织自身无法感知它，那么我们依据什么来判定它在历史案例中发生

了？如果判定标准就是理论自身的预测——组织在成功之后判断精度下降——那么理论就陷入了自证其说的循环：作者用理论预测一个案例的现象，再用同一个案例的现象来证实理论。本文必须为“不可感知”的机制与“可观测”的经验证据之间，搭建一座独立于理论的桥。

本文提出并已在第四节和第五节中实践了四条桥接路径。此处将它们系统化地呈现，以供未来研究公开检验与校准。

路径一：博弈决策痕迹法。活性假象虽然不可被当事组织自身感知，但当它在一个高速连续决策的过程中被外部打断迫使“暴露”时（如苟坝会议中毛泽东的提灯夜访），其偿付低谷的痕迹就会留在决策反复的时序与投票分布的变化之中。具体而言，如果同一批决策者在同一组情报面前，在被打断前后做出了截然相反的判断，且两者之间没有新增信息——那么第一次判断在事后就可以被合理地推断为是在低于历史基线的精度水平上做出的。这个“投票反转”是可被客观记录的组织行为痕迹，不依赖于理论术语来支撑自身。

路径二：跨时期行为比较法。如果同一个决策层在两个难度相似、但一个紧随成功结算、另一个在长期无成功事件后发生的决策上，其行为指标（如异质性信号的追问频次、替代方案的推演数量、讨论从“提出质疑”到“确认结论”的时长）出现系统性差异，则偿付效应被间接证实——即使两次决策的内部认知过程都不可直接观测。本文在土城之败与第四次反围剿可比战例之间、以及在拿破仑征俄与奥斯特里茨/耶拿战役之间的横向比较，均依赖这一路径。

路径三：决策行为痕迹的非对称模式法。活性假象预测了一种特定的行为偏差——在偿付峰值处，组织的判断精度下降并非均匀地影响所有类型的判断，而是呈现系统性的非对称偏好：组织会对那些与既有核心能力有表面相似性的新选项评估过高，对与既有核心能力无相似性的、但客观上同样可行的陌生选项评估过低。这种非对称模式如果被证实，无法用“探索的内在不确定性”（它预测均匀的精度下降）或“旧特质的极端化”（它预测只在某些特定方向上被推向极端）来解释，因而构成

活性假象的独特经验签名。本文在四渡赤水案例中第三渡佯动方向的选择上，对这一非对称偏好做了初步的实证兑现。

路径四：外部打断后的“淬断效应”法。 活性假象预测：被及时打断的活性假象，其抽空的深度会随时间推移而缩减，表现为组织在每一次被打断后，对下一次活性假象的“切断速度”加快——即从被抽空状态恢复到能识别自身误差的清醒状态所需的时间减短。这种“切断速度”的变化，可以通过比较同一组织在连续多次打断事件中的“从发现失误到下令切断的时间间隔”来客观测量。本文在四渡赤水案例中比较了土城和鲁班场的切断速度，但对这一路径的系统化运用还需要更丰富的历史数据。本文在此将其列为未来研究可进一步实证开发的方法路径。

（三）证伪条件

本文提出的理论，在下述任一条件成立时告整体失效。

第一，若可证实地查明，在遵义会议之后、土城战役发起之前，军委内部曾以制度化或准制度化的方式（如正式军议记录中的讨论、电文往来的审慎追问）对“川军兵力可能远超情报所示”这一具体风险进行了与决策重要性相称的充分评估，并在多人知情同意的情况下仍做出伏击决定，则本文对活性假象第一次发作机制的描述不成立。

第二，若可证实地查明，在苟坝会议上，毛泽东以外的二十多名与会者在表决同意进攻打鼓新场之前，已经以等量于胜利前（指再占遵义之前的扎西整编时期）的审慎精度评估了“合围风险”与“速胜收益”之间的替代关系，且苟坝会议第一次表决与第二次表决之间的反转，存在除“认知偿付被强行打断”以外的明确解释（如某份此前未获得的新情报在当夜被送达），则本文对活性假象第二次发作与打断机制的描述不成立。

第三，若可证实地查明，拿破仑大军团在其征俄战役全程中，其最高军事决策体制内存在与红军苟坝节点制度弹性度相当的正式机制——即少数派可以在正式军议中以制度化的方式挑战皇帝的决定并触发一次集体再评估，且该机制在莫斯科滞留期间

曾以常规方式被启动并产生了完整的再评估记录，记录显示再评估以清醒的比较而非偿付压力下的惯性滑行为基础重新确认了滞留决策——则本文对“个人权威结构无制度缝隙”作为打断条件缺失的判定不成立。

第四，若未来研究在跨组织、跨时段的大样本统计分析中，对成功事件前后的组织判断精度波动进行了严格的时间序列检验，并在控制了后续任务难度、外部环境变化速率、以及组织制度化打断机制强度后，观察到成功结算事件前后组织的判断精度在统计上无显著的系统性陡降，其波动形态更接近随机游走而非以成功事件为断点的结构性降级——则本文的活性假象机制作为一个一般性的组织认知现象的描述被证伪。这第四条证伪条件，是本文理论最终的、也是最严格的可裁决边界。

八、结论：成功是偿付，不是建立

本文所做的工作，可以凝缩为三笔。

第一笔，撤销了“成功是在认知账户里存钱”这一被组织研究界普遍承认为地基的先验，并代之以一个新的本体论判据：成功不是秩序的建立，而是认知偿付力的支付。每一次组织完成一次成功的判断，它都在不可逆地消耗一笔为做出这次判断而临时集中起来的注意力、异质性开放带宽与自我质疑空间。这笔偿付力不是判断的副产品——它是判断得以完成的本体燃料。组织被成功掏空的，不是经验的储备，不是资源的囤积，而是下一次做出同等质量判断所需要的那种被全额的认知灌注。

第二笔，从这对先验的撤销中，逼出了一个此前未被清晰命名的组织状态——活性假象。本文论证：活性假象是在成功结算的偿付峰值处，由成功判据自身制造的感知盲区中，组织判断力被结构性抽空的状态。它不是成功之后发生的并发症——它就是成功这个事件不可剥离的伴生物。成功本身，以“我运转良好、无需审视”的完美运转，为下一次失败预先踩下了那个看不见的深坑。活性假象，是成功在自己体内的那个沉默的、对自身不可见的、随每一次成功一同签发、却从不在任何账本上记载的，针对下一次判断的认知债务。

第三笔，以四渡赤水与拿破仑征俄的极致对照，标定了活性假象的触发条件与打断条件。四渡赤水展示的是：活性假象逃不掉，但可以在每一次发作即将碾压组织之前，用一个制度缝隙外加一笔血的代价，被强行打断。每一次打断都是高烈度的认知偿付力的重新蓄积——组织用主动制造的认知剥夺，换取下一轮判断的暂时清醒。拿破仑的大军团则展示了：当制度结构不给打断留出任何缝隙时，活性假象便不是一连串可被逐一赎回的周期危机，而是一道从第一次偿付处直达组织死亡的单程滑坡。活性假象不杀人——它只是在人的脚下一步一步抽走脚下的地，并让他在每一步都感觉自己是在平地上。

本文的结论不是——也不应被读作——“成功是坏事”。它不是对成功的消解或背离。它是让成功这个概念承受它本应承受的重量：成功是一项需要被严肃偿还的债务事件，不是一笔可以被轻快存入的认知资产。组织在庆祝胜利的同时，必须知道，它刚刚签出了一张不能用任何资源、任何善意、任何意志力来注销的，必然到期、必须偿付的认知支票。那张支票的面额，是下一轮判断的精度。付得起的组织，活在清醒的痛苦之中——每一次胜利之后，主动用一次认知偿付力的强制重蓄，以剥夺换精准。付不起的组织，活在甜蜜的假象中——在每一次偿付峰值处把旧胜利的余温错认为新判断的清醒，直到一脚踩进那个由自己上一次成功亲手踩下的、深不见底的塌陷。

这，就是本文最后的命题：成功，是你为下一次失败提前支付的那笔永远不可能被拒付的定金。

证伪条件：若未来研究能在跨组织、跨时期的大样本中对成功事件之后的组织判断精度波动进行严格的时间序列检验，在控制后续任务难度、环境变化速率与组织制度化打断强度后，发现成功结算事件前后组织的判断精度在统计上无系统性的结构性陡降，其波动形态更接近平稳的随机游走——则本文对活性假象作为成功结算所必然触发的认知偿付事件的机制描述应被判定为不成立。

注释

[1] 本文所使用的企业案例（柯达、诺基亚）系组织研究领域屡被引用的经典例示，作者未做独立的一手企业调研；四渡赤水与拿破仑征俄的历史案例，则基于公开出版的标准战史、回忆录和权威传记整理而成。凡涉及具体决策过程的还原，均系综合多种公开史料之结果，不代表任何未公开档案的首次披露。

[2] 组织理论中的路径依赖与核心刚性概念，在本文的讨论中泛指组织研究界对“成功导致失败”这一现象的既有解释脉络，而非特指某位学者的特定模型。与之密切相关的经典论述参见David (1985)、Arthur (1989)与Leonard-Barton (1992)等，本文因论域所限，不逐一展开。

[3] 本文对阿吉里斯单环与双环学习理论的使用，主要依据Argyris (1976) 关于单环与双环学习在决策过程中的表现形态的分析，兼及Argyris与Schön (1978) 关于组织学习行动理论中的主导变量讨论。本文在切割阿吉里斯时，针对的是两篇文献共涉的核心机制——成功如何通过强化主导变量来抑制双环学习——并不涉及Argyris后续对“防御性推理”等概念的深化，也不涉及1976年单篇与1978年合著在行动理论框架上的细微差异。这一切割建立在对二者共同立场的理解之上，文责自负。

[4] 多西 (Giovanni Dosi) 等人在组织惯域 (organizational routines) 与认知框架方面的系统工作，为能力陷阱理论提供了更微观的认知基础，但其具体模型与本文主线仅构成背景呼应，此处不展开。

[5] “认知偿付力”是本文为描述组织判断活动所必需的注意力、异质性开放带宽与自我质疑空间而构造的分析性概念。它与认知心理学中的“认知资源”“认知负荷”等概念有亲缘关系，但不同之处在于本文强调其被成功反馈所遮蔽的不可感知性。对该概念的可操作化讨论参见第七节方法论的桥接部分。

[6] 明斯基 (Hyman Minsky) 的金融不稳定假说，其最初系统表述见于Minsky (1986) 及其更早的著作，本文引用的“稳定期内生性积累脆弱性”论点亦贯穿于其后续一系列论述。

[7] 海德格尔对“上手状态” (Zuhandenheit) 的分析，主要见于其《存在与时间》(1927) 第一篇第三章。本文对海德格尔的引用仅限于类比层面的理论启发——成功事件在组织感知中的“隐退”与用具在日常操劳中的“不可见”在直觉上相互映照。但本文在第七节 (二) 中已明确指出二者在本体论上的根本差别：海德格尔的“不可见”是功能性的（用具在好用时不显现），活性假象的“不可见”是结构性的（感知盲区被成功反馈自身所加固）。本文不预设读者接受海德格尔的全部哲学框架，也不将上手状态当作活性假象的解释框架。

[8] 本文所论“制度化打断”的失败可能，特别是关于“打断机制自身的成功构成新的活性假象来源”这一判断，受益于与审稿人的讨论，但文责自负。

参考文献

- Argyris, C. (1976). Single-loop and double-loop models in research on decision making. *Administrative Science Quarterly*, 21(3), 363–375.
- Argyris, C., & Schön, D. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Arthur, W. B. (1989). Competing technologies, increasing returns, and lock-in by historical events. *Economic Journal*, 99(394), 116–131.
- Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Muraven, M., & Tice, D. M. (1998). Ego depletion: Is the active self a limited resource? *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(5), 1252–1265.
- David, P. A. (1985). Clio and the economics of QWERTY. *American Economic Review*, 75(2), 332–337.
- Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*, 49(4), 693–706.
- Heidegger, M. (1927). *Sein und Zeit [Being and Time]*. Tübingen: Max Niemeyer Verlag.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux.
- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13(S1), 111–125.
- Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 14, 319–340.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87.
- Miller, D. (1990). *The Icarus Paradox: How Exceptional Companies Bring About Their Own Downfall*. New York: Harper Business.
- Minsky, H. P. (1986). *Stabilizing an Unstable Economy*. New Haven: Yale University Press.

附论零·本组四篇的分工（编辑增补）

说明：本组四篇出自同一个原初问题（四渡赤水的成功密码）的一次连跑，彼此距离很近。以下分工地图四篇同置一份，并附上「这份分工在什么条件下应当被推翻」——这比事后挑几篇发要诚实。

四篇不是同一判断的四种说法，各自占住的是一个不同的问题：

①《**从发问而非选择**》=**认知形态**。问的是「下一步是怎么被想出来的」。它的自变量是决策裁决权的位置——在决策者的内部判断里，还是在敌人对我方行动的实际回答里。

②《**回路重启**》=**制度接口**。问的是「被否决的正确判断，靠什么重新进得来」。它的自变量是制度接口的状态：被遗忘、被注销、还是从未存在。

③《**基底重启**》=**自我否定**。问的是「旧的那一套是怎么被扔掉的」。它的自变量是旧意义基底的证伪程度——是否已被一次公开的失败当众判死。

④《**成功之死**》=**认知偿付**。问的是「赢了之后为什么反而会变笨」。它的自变量是上一次成功结算所消耗的认知偿付力。

四者在时间上首尾相接：③处理旧范式如何死，①处理新范式如何在废墟上运转，②处理运转中异议如何重新进入，④处理运转成功之后为何再次钝化。

这份分工的有效反驳条件。若去掉上述区分变量之后，其中两篇在同一情境下仍然做出同样的预测，那么它们就应当被合并，而不是各自成篇。

最需要交代的是②与③——它们距离最近，名字也最像。可裁决的分离点是这一格：设想一个从未发展出任何异议制度接口的组织，它的旧基底被一次公开失败彻底证伪。③预测它仍可能重生，因为③的机制不经过任何制度接口，靠的是绝境中从内部直接长出新的生存逻辑；②预测它不会，因为②的机制严格依赖一条真实存在、合法、且处于「被遗忘」而非「被注销」状态的备份通道。**这一格是③得以独立存在的唯一理由**。若历史或组织研究表明，在这一格里从未观察到不依赖任何制度接口的重生，那么③应当并入②，本组应为三篇而非四篇。

附论一·全球近邻补切（编辑增补）

说明：以下各节为编辑在审读时增补，不改动作者正文与核心判断，只补上本文原稿未正面处理、却与核心命名距离最近的占位者，并给出可裁决的分离预测。

增补一 与「自我损耗」（ego depletion）的正面对质

本文把"认知偿付力"设定为一种会被支出、且支出后短期内无法补足的东西。在心理学里，这个设定有一个几乎同名的占位者：鲍迈斯特一系的**自我损耗**——自我控制像一块肌肉，用过之后会疲劳，随后的自控任务表现随之下降。本文原稿未处理它，必须补上，且必须连同它近年的**重复危机**一起处理，否则等于把自己的核心变量押在一个正在被动摇的基础上。

第一条分离线在**消耗的触发条件**。自我损耗由"付出努力"触发——任务越费劲，损耗越深，成败无关。活性假象由**成功结算**触发：一次省力的、顺畅的、几乎不费劲的胜利，同样（甚至更严重地）抽空偿付力，因为正是顺畅本身取消了复核的必要。这给出一个直接的对照：把努力与成败正交设计——高努力—失败、高努力—成功、低努力—失败、低努力—成功四格，自我损耗预测损耗沿努力维度分布，活性假象预测沿成败维度分布。

第二条分离线在**层级**。自我损耗是个体的、以分钟到小时计的状态；活性假象是组织层面的、以一次战役或一个决策周期计的结构性状态，它的载体不是某个人的意志力，而是集体复核动作的取消——议程不再设置质疑环节、异议不再被记录、复盘变成庆功。这意味着即使自我损耗在个体层面被证伪或被大幅削弱，活性假象仍可独立成立；反之，若能证明组织层面的判断精度下降**完全可由决策者个体的疲劳解释**（换一批未疲劳的人来做同一判断，精度即恢复到历史基线），则活性假象被还原为自我损耗的组织聚合，本文的独立性即告瓦解。

增补二 与本栏前作《活性塌缩》《秩序自噬》的划界（站内近邻检测）

本文与作者本人已发表于本栏的两篇构成同一族，必须自己切开自己，否则是最典型的自撞。

《**活性塌缩**》处理的是司法制度耗竭自身存活条件的过程，其观测点在需求侧——承受者停止认领。《**秩序自噬**》处理的是秩序因自身成功而反噬，其观测点在秩序侧的结构条件（自运转阈值）。本文的**活性假象**与两者的分离线在于：前两篇诊断

的都是一个持续过程的累积后果，时间尺度以年计，且过程本身在事后可被追溯地看见；活性假象是一个**离散事件的即时后效**——它挂在每一次成功结算这个可定位的时点上，且其核心属性是当期不可见：系统在偿付峰值处理性外观最完整，恰恰因此最看不见自己已被抽空。

可裁决的分离：若在同一组织的时间序列上，判断精度的下降呈现为与具体成功事件无关的平滑趋势（符合前两篇的累积过程模型），则活性假象不必单列；若下降以成功结算事件为断点呈台阶状，且台阶高度与该次成功的"顺畅程度"正相关，则活性假象提供了前两篇不覆盖的区分面。