AI不会先抢走你的工作。

它会先让你工作里最能换来高薪和晋升的那部分，突然不再稀缺。

不再稀缺以后，也就没那么值钱了。

更危险的是，那可能正是你最擅长的部分。

写方案，做汇报，整理信息，开会对齐，推动流程。

这些事情过去很费时间。谁能把它们做得又快又完整，谁就更容易拿到高评价。

现在，AI几分钟就能做出一份很像样的方案。

下一句 于是一个被藏了很久的问题，突然摆到了所有人面前：

于是一个被藏了很久的问题，突然摆到了所有人面前：

我们过去付钱买到的，到底是结果，还是一套“看起来做了很多事”的证明?

后面这种东西，我叫它fake work。

我讨论fake work，不是为了吐槽大公司。

我离开大厂，进入一家很早期的创业公司以后，发现它照样会长回来。

下一句 那时我才意识到：这不是某些人偷懒，也不只是某种公司文化不好。

那时我才意识到：这不是某些人偷懒，也不只是某种公司文化不好。

它是一套结构。

今天我想回答三个问题。

第一，什么样的工作才是fake work？它为什么比偷懒更危险？

第二，既然它没有创造相称的价值，为什么聪明的公司还会大量生产它？为什么它还能换来高薪和晋升？

第三，AI为什么会先把fake work放大，再让它贬值？面对这种变化，我们应该把什么拿回自己手里？

先从第一个问题开始。

下一句 一份报告，可能是真工作，也可能是假工作。

一份报告，可能是真工作，也可能是假工作。

1. 这份报告改变了下一步决策——它有用。
2. 它只证明团队正在推进——它生产的是工作证据。
3. **Fake work，就是用可见的动作，代替难以衡量的价值。**
4. 真正有用的判断只有一句：**这件事做完以后，接下来会发生什么不同？**
5. 如果只剩“老板知道我在推进”，继续问：他会因此做出什么不同的决定？如果依然没有不同，因果链就停在汇报系统里。

旁边提醒

形式不决定真假

解决分歧的会议是真的；没人需要、却按时上线的代码也可能是假的。

接 但fake work真正危险的地方，还不只是浪费时间。

Fake work最危险的地方，是它会模仿勤奋。

1. 玩不会假装自己是进步。看一天电视，你知道今天没工作。
2. 处理一天邮件、开6场会、改40页PPT——累得要命，大脑却告诉你：今天非常努力。
3. 它先拿走时间，再让你误以为事情正在前进，最后开始训练你。
4. 老板、绩效和模板成为反馈回路——你越来越会预判上司。
5. 最严重的不是在fake work里浪费8小时，**而是在错误的反馈回路里训练8年。**

旁边提醒

没有自动增长的能力
看懂用户 / 判断什么值得解决 / 独立把一件事做成

钉子句前停一下；说完再停一下。

接 我也是离开大厂以后，才发现这不是大公司才有的问题。

我原来以为，这是大公司才有的问题。

1. 离开腾讯时，我已经在带一个30人的数据和AI团队。
2. 一件事要先让老板听懂，narrative要先成立；用户到底需不需要，反而可能排在后面。
3. 所以我去了很早期的创业公司，希望离真实结果更近。
4. 可真实增长几个月后才看清；一个campaign本周就能上线，立刻写进周报。
5. 公司离结果更近，不等于每个人离结果更近。

旁边提醒

这页只完成一件事
排除“大公司文化不好”这个简单解释。

动作比结果更快得到奖励。

接 创业公司里它也会长回来，问题到底在哪？

公司看不见价值的时候，只能先看见动作。

1. 知识工作的结果很难测量，也很难归因。
2. 所以公司先看进度、报告、roadmap、ticket、预算和团队规模。
3. 这些代理信号开始决定工资、晋升和资源。
4. 于是人开始优化信号本身：**“我正在创造价值”的证据，替代了价值。**
5. 汇报如果真的改变了资源分配，它就是真工作。可见性本身是必要的。
6. **大公司里，做真事和证明你在做真事，往往是两份工作。**

旁边提醒

代理信号原本有用
它帮助组织看见暂时看不见的价值。

这一页先解释“为什么出现”；下一页才解释“为什么膨胀”。

接 可见性是必要的。它为什么还会越长越大?

Fake work最容易长在责任被清零的地方。

1. 用户问题 → 需求 → 功能 → “是否按时上线”。
2. 每一层都可以按时交付，**最初的用户问题却可能一点没变。**
3. 每次交接都把结果翻成更容易验收的交付物；交付物完成，责任也结束。
4. 另一股力量是激励：一个管理者用5个人做出原来20个人的结果，却可能失去预算、团队和晋升机会。
5. 在这样的系统里，不消灭工作，经常是理性的选择。
6. **可见性让fake work出现；交接和激励让它膨胀。**

旁边提醒

不是品德判断
人只是在回应现有的交接方式和奖励。

大公司逃不过协调成本；fake work是这笔成本失去约束后的膨胀。

接 它为什么还能在组织里稳定存在，甚至卖得很贵?

Fake work过去能卖得贵，是因为“工作证据”本身很贵。

1. 一份完整方案，可能要几个人做一个星期。
2. 能持续生产这些证据，本身就是一种稀缺能力：它证明投入、信息和组织能力。
3. AI不会自动帮我们选对目标；它通常先把现有目标执行得更便宜。
4. 奖励报告 → 更多报告；奖励项目 → 更多项目；一场会议 → 纪要、行动项和下一次议程。
5. 工作证据从“受人力限制”，变成几乎可以无限生产。
6. **自动化fake work，只是把缓慢的浪费变成高速的浪费。**

旁边提醒

这里说的是价格

不是说fake work过去创造了相称的现实价值。

第一阶段：fake work大爆炸。

接 当这种证明近乎无限以后，它还值钱吗？

一个信号一旦近乎免费，就不再能区分能力。

1. **Fake work从来没有创造相称的现实价值；但它过去确实有价格。**
2. 过去，一份报告做3天，至少证明一个人投入了时间，也掌握了一些信息。
3. 现在，同样的报告3分钟就能做出来。表面没变，作为能力证明的价值已经变了。
4. 当每个人都能生成漂亮策略，“能写漂亮策略”就不再稀缺。
5. 组织最终只能继续追问：你做了什么决定？有人真的用了吗？结果变了吗？
6. **“制造工作感”本身，会失去今天的价格、地位和议价能力。**

旁边提醒

不是公司突然清醒
是这个信号已经失去区分度。

岗位不会同一天消失；一种工作方式会先失去议价能力。

接 AI只是拆掉旧记分牌，还是也让真工作变容易？

AI不只让工作证明更便宜，也让现实更快回答。

1. 过去：想法 → 方案 → 排资源 → 找工程师 → 协调系统 → 几个月后碰到第一个用户。
2. 现在：先做出第一版 → 给人用 → 看哪里不对 → 再决定值不值得扩大。
3. 比如Stay会员登录商品店后自动得到会员价格：我先说清资格、容错和上线验证。
4. Agent穿过登录、会员、商店、部署和域名，把连接与测试做完。
5. 我不再替5个数据库搬东西。我要负责的，是把问题说清楚、作出判断，最后对结果负责。
6. 这就是两面夹击：工作证据更便宜，现实反馈也更便宜。

旁边提醒

案例只说明角色变化

Agent搬运信息；人负责问题、判断和结果。

不展开技术实现。

接 旧记分牌还会运行很久。那现在最危险的状态是什么？

最危险的，是你还在旧记分牌上不断得高分。

1. 一种工作方式会先失去议价能力，岗位变化随后才会出现。
2. 你还在不断拿高分，却没有发现**自己最核心的能力已经不再稀缺。**
3. 所以不是立刻辞职，也不是给每项工作都加一个AI。
4. 先拿出过去一周最占时间的3件事，一件件问：做完以后，接下来会发生什么不同?
5. 一直问"然后呢"，直到碰到真实变化：用户选择、产品改变、决策改写、风险下降，或能力留下。
6. 再用一个报警器：**把这项产出增加10倍，真实结果会更近吗?**

旁边提醒

这页只有一条主路径
沿着因果链，一直追到真实结果。

10倍测试只是报警器，不是另一套方法。

接 追到因果链尽头以后，把这些工作怎么分?

追到因果链尽头以后，把工作分成三种。

1. **第一种，真的改变结果。**继续做，尽量缩短它碰到现实的时间；专业可以交接，责任不能清零。
2. **第二种，为协调、合规和资源而存在。**这是必要的税；压到最低，把查找、复制、同步、格式和检查交给agent。
3. 问题、判断和最终责任，仍然留给人。
4. **第三种，只生产工作证据。**先停一轮，写下“少做一次会造成什么后果”；什么也没发生，就删掉。
5. 如果你管理团队，让真正减少项目、流程和人力的人，从这种改进里获益。
6. **让每个内部指标，定期回到用户和结果面前对账。**

旁边提醒

三类只各讲一个动作
继续 / 压缩并交给agent / 停掉

管理者激励是分支，不再发展新框架。

接 当标准执行越来越便宜，人还应该把什么拿在手里?

把问题、判断和责任拿回来。

1. 我对AI最大的期待，不是把每个人今天的工作再做快10倍。
2. 如果今天做的本来就是fake work，快10倍只会制造10倍噪音。
3. 报告、格式、信息搬运和标准执行会越来越便宜。
4. **一个人应该拿在自己手里的，是问题、判断和责任。**
5. 这也是为什么我说，AI可能是第二次文艺复兴：机器接走可复制、可表演的劳动，人重新发现自己的判断。
6. 把软件之间的信息搬运交给agent。

把问题、判断和责任拿回自己手里。
然后，做点真东西。

旁边提醒

下一期只留一个问题
为什么同一种AI，既可能让人拿回判断，也可能把人变成更高效的螺丝钉?

最后3句照说；看镜头，停2秒。

结束 **收住。**