《AI会让假工作先爆炸，再贬值》长视频口播稿

建议时长： 16–20分钟 **录制方式：** 正面口播为主；画面只帮助观众记住关系，不额外增加概念。 **核心判断：** Fake work过去可以换来高薪和地位，是因为“工作证据”本身昂贵又稀缺。AI会先让这种证据泛滥，再让它失去价格；与此同时，AI也让人更容易直接做出东西、得到现实反馈。

---

0. 开头：AI正在让什么东西贬值（0:00–1:30）

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。

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。

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。

[画面]

```
AI会让假工作
先爆炸，再贬值
```

---

1. 什么是fake work（1:30–5:00）

一份报告，可能是真工作，也可能是假工作。

如果这份报告改变了下一步决策，它有用。

如果它唯一的作用，是证明团队正在推进，它生产的就不是结果，而是工作证据。

所以我对fake work的定义很简单：

> Fake work，**就是用可见的动作，代替难以衡量的价值。**

判断它是真是假，不能看形式。

会议不一定假。一次会议如果解决了分歧，让一个重要决定发生，它是真的。

写代码也不一定真。一个没有人需要的功能，就算按时上线，也可能只是更昂贵的fake work。

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？**

如果答案是“老板会知道我们在推进”，那就继续问：老板知道以后，会做出什么不同的决定？

如果没有不同，因果链就停在了汇报系统里。

这件事改变的，只是组织对你的看法。

它没有改变原本要解决的问题。

Paul Graham写过一句我非常喜欢的话：浪费时间最危险的方式，不是拿它去玩，而是拿它去做fake work。

为什么？

因为玩不会假装自己是进步。

你看一天电视，晚上会知道这一天没工作。

但你可以处理一天邮件，开六场会，改完四十页PPT。晚上你累得要命，于是大脑告诉你：今天非常努力。

真正重要的事情可能一件也没有发生。

Fake work最危险的地方，就是它会模仿勤奋。

它骗过的不只是老板，也包括你自己。

它先拿走你的时间。

然后，它让你误以为事情正在向前走。

最后，它开始训练你。

人在什么反馈回路里待得久，就会擅长什么。

如果你每天收到的反馈，来自老板、绩效和模板，你就会越来越会预判上司，也越来越会把动作讲成进展。

但另一种能力不会自动增长：看懂用户，判断什么值得解决，独立把一件事做成。

所以，fake work最严重的伤害，不是在里面浪费八小时。

> **是在错误的反馈回路里训练八年。**

你的职级可能越来越高。

但拿掉公司、职位和旧的记分牌以后，你突然说不清自己到底能改变什么。

到这里就出现了一个很奇怪的问题。

如果fake work这么有害，为什么公司没有把它淘汰？

为什么一个人甚至可以靠它涨薪、升职，管理越来越大的团队？

因为公司看不见价值的时候，只能先看见动作。

[画面]

```
不是浪费八小时
是在错误的反馈回路里训练八年
```

---

2. 为什么公司会结构性地生产fake work（5:00–10:40）

我离开腾讯的时候，已经在带一个三十人的数据和AI团队。

按照大厂的标准，我做得不错。

但我越来越受不了一种工作方式。

一件事情要先让老板听懂。

一套汇报要先成立。

一个项目要先拥有完整的narrative。

至于用户到底需不需要，产品有没有真的变好，有时反而排在后面。

我当时以为，这是公司太大造成的。

所以我去了一家很早期的创业公司。

创业公司不是每天都要接受现实检验吗？产品有没有人用，客户会不会续费，公司能不能活，根本藏不住。

可我后来发现，公司离结果更近，不等于每个人离结果更近。

拿marketing来说。

真正的增长，可能几个月以后才看得清。

一个campaign，这个星期就能上线。

前者很难归因。后者马上能写进周报。

于是，动作比结果更容易得到奖励。

我们前后换过几任Head of Marketing。每一任都有新的判断，也带来一批新的动作。公司里一直很热闹，但到底留下了多少增长，我们经常说不清。

我那时才明白，问题不只是大公司。

问题是，知识工作的结果本来就很难测量。

它还有第二个麻烦：很难归因。

一次增长，到底来自产品、品牌、销售，还是市场正好发生了变化？

一个重要决定，究竟是谁贡献了关键判断？

今天做的事情，也许半年以后才有答案。

公司不可能等半年以后，再决定今天怎么分预算、发奖金和升职。

它必须先看一些眼前看得见的东西：项目进度、报告、roadmap、ticket、预算和团队规模。

这些东西叫代理信号。

它们本来是为了帮助组织看见价值。

可一旦代理信号决定工资、晋升和资源，人就会开始优化信号本身。

因果链就是这么简单：

结果很难衡量，所以公司看动作。

动作决定奖惩，所以人开始生产动作。

最后，“我正在创造价值”的证据，替代了价值本身。

这里有一个很重要的区分。

大公司不能完全不做汇报、流程和对齐。

领导者看不到每一个用户，也不可能检查每一行代码。

但预算要分配，风险要留下记录，跨团队要协调，员工也需要相对一致的评价。

所以大公司必须让工作变得可见。

换句话说：

> **大公司里，做真事和证明你在做真事，往往是两份工作。**

第二份工作完全不做，第一份工作可能拿不到资源，甚至活不下来。

如果一份汇报真的改变了资源分配，它不是fake work。它是组织必须支付的协调成本。

可见性解释了fake work为什么会出现。

接下来，还有两股力量会让它越长越大：交接和激励。

第一，链条一长，责任就容易在交接时被清零。

而这笔协调成本，本身没有天然上限。

汇报可以再多一页。

流程可以再加一层。

指标可以再拆一个。

每增加一层，工作都会离最初的问题更远一点。

一个用户问题，先变成需求。

需求再变成功能。

功能最后变成“是否按时上线”。

每一层都可以按时交付。

最初的用户问题，却可能一点也没有改变。

> **Fake work最容易长在责任被清零的地方。**

每一次交接，都把结果翻译成一个更容易验收的交付物。

交付物完成了，责任也结束了。

于是每个人都完成了自己的工作，整件事却没有完成。

第二，现有的激励会让人不愿意消灭工作。

这就是为什么fake work不是某些人品德不好。

在现有系统里，它经常是一个理性的选择。

假设一个管理者少开会、少做项目，用五个人完成了原来二十个人的结果。

如果他因此失去预算、团队和晋升机会，他为什么要消灭这些工作？

组织一边要求效率，一边惩罚真正让工作消失的人。

结果当然是，项目和流程会重新长回来。

所以，大公司逃不过的是协调和可见性的成本。

Fake work，则是这笔成本失去约束以后产生的膨胀。

可见性让它出现。

交接和激励让它膨胀。

还有最后一个原因，解释了它为什么过去那么昂贵。

它可以在一个组织里稳定存在，是因为工作证据过去真的很贵。

一份完整的方案，可能要几个人做一个星期。

能持续生产这些证据，本身就是一种稀缺能力。

而AI正在摧毁这种稀缺性。

[画面]

```
结果难衡量
↓
组织看代理信号
↓
信号决定奖惩
↓
人开始生产信号
```

---

3. AI为什么会先放大fake work，再让它贬值（10:40–16:20）

AI不会自动帮我们选择正确的目标。

它通常先把现有目标执行得更便宜。

如果公司奖励报告，AI就会生成更多报告。

如果公司奖励项目，AI就能创造更多项目。

如果一场会议的结果是下一场会议，AI会把会议纪要、行动项和下一次议程都准备好。

整个循环会跑得更快。

AI最擅长生成的，恰好是“长得像工作”的东西：完整、流畅、有结构、有图表，还有下一步行动。

过去，fake work至少受人力限制。

现在，工作证据几乎可以无限生产。

所以第一阶段，我们会看到fake work大爆炸。

公司会统计用了多少AI、跑了多少agent、生成了多少材料、节省了多少小时。

AI还没有让公司更接近结果，已经先让每个人更容易证明自己在使用AI。

> **自动化fake work，只是把缓慢的浪费变成高速的浪费。**

但这不会一直持续。

因为AI也在破坏fake work赖以获得高价的基础。

这里要把价值和价格分开。

Fake work从来没有创造与它消耗的成本相称的现实价值。

但它过去确实有价格。

一份报告如果要做三天，它至少证明一个人投入了时间。

它也说明，这个人掌握了一些信息，知道怎样把事情组织起来。

老板看不到完整能力，就只能先为这份昂贵的信号付钱。

现在，同样一份报告，AI三分钟就能做出来。

报告表面没有变。

它作为能力证明的价值，已经变了。

当任何人都能生成一份漂亮的策略，“能写漂亮策略”就不再稀缺。

当每个人都能交一百页方案，没有人有时间读这一百页。

组织最终只能继续追问：

你到底做出了什么决定？

有人真的用了吗？

结果变了吗？

这不是因为所有公司会突然变得清醒。

是因为一个信号一旦近乎免费，就不再有能力区分谁真正理解问题。

所以我几乎确定，在越来越多的数字工作里，我们有生之年会看到fake work回到它本来的位置。

它不会全部消失。

组织仍然需要记录、合规和协调。

但“制造工作感”本身，不会继续拥有今天这样的价格、地位和议价能力。

而且，AI改变的不只是工作证据的成本。

它也在降低直接得到现实反馈的成本。

过去，一个想法要先写方案，排资源，找工程师，协调几套系统。几个月以后，它才可能碰到第一个用户。

现在，很多数字工作可以先做出第一版。

先给人用。

先看哪里不对。

再决定值不值得扩大。

我自己最近就越来越明显地感觉到这一点。

有一次，我想让Stay Superlinear会员登录商品店以后，自动得到会员价格。

过去，我要分别研究会员系统、登录系统、商店、部署和域名。然后我还要知道每个后台去哪里点。

现在，我只需要先把规则说清楚。

谁有资格？

什么错误可以接受？

上线以前怎样验证？

Agent可以穿过几个系统，把连接和测试做完。以前由人填补的软件缝隙，现在开始变成agent可以承担的信息搬运。

我不再替五个数据库搬东西。

我要负责的，是把问题说清楚、作出判断，最后对结果负责。

这就是AI对fake work的两面夹击。

一边，工作证据越来越便宜。

另一边，直接做出东西、得到反馈，也越来越便宜。

价值会从“看起来做了很多”，转向更难伪造的东西。

问题选得对不对？判断是否成立？最后有没有人对结果负责？

岗位不会在同一天消失。

组织也会拖延，旧的记分牌还会继续运行很久。

我的判断是，一种工作方式会先失去议价能力，岗位变化随后才会出现。

最危险的状态，是你还在旧记分牌上不断得高分，却没有发现自己最核心的能力已经不再稀缺。

那么，现在应该怎么办？

不是立刻辞职。

也不是给每项工作都加一个AI。

先把自己的工作重新分一遍。

[画面]

```
工作证据越来越便宜
现实反馈也越来越便宜

价值开始回到：
问题 · 判断 · 责任
```

---

4. 现在怎样处理自己的工作（16:20–19:20）

你可以从过去一周最占时间的三件事开始。

对每一件都问：

这件事做完以后，接下来会发生什么不同？

一直问“然后呢”。

直到它碰到一个真实变化。

用户做了不同的选择。

产品发生了改变。

一个决定被改写。

风险真的下降。

或者你获得了一种下一次还能使用的能力。

如果一路追下去，最后只剩“别人会知道我做过”，这条因果链就停在了记分牌里。

如果一时判断不出来，AI还给了我们一个很好用的报警器。

想象把这项产出增加十倍。

可能是十倍报告、十倍会议纪要、十倍内容，或者十倍代码。

真实结果会更近吗？

如果不会，就不要把增加的产量自动算成价值。

它也许带来了学习、选择或者更低的风险。但这些需要被说清楚。否则，多出来的部分就应该先停下来。

沿着这条因果链，就可以把工作分成三种。

第一种，真的改变结果。

继续做，而且尽量缩短它碰到真实结果的时间。专业工作可以交接，责任不能在交接时清零。

第二种，为了协调、合规和资源而存在。

它是必要的税。把它压到最低，再把查找、复制、同步、格式和跨系统检查尽量交给agent。

问题、判断和最终责任，仍然留给人。

第三种，只生产工作证据。

先停一轮。停之前写下：如果它真的有用，少做一次会造成什么后果？

到了时间，什么也没有发生，就删掉。

对大多数人来说，做到这里已经够了。

如果你在管理一个团队，还要再处理激励。

真正减少项目、流程和人力的人，必须从这种改进里获益。

否则，组织一边要求效率，一边惩罚让工作消失的人。Fake work一定会重新长回来。

我们不可能找到一个永远正确的指标。

能做的是，让每个内部指标定期回到用户和结果面前对账。

它不再帮助判断，就让它退出。

---

5. 结尾：这为什么通向第二次文艺复兴（19:20–20:20）

所以，我对AI最大的期待，不是把每个人今天的工作再做快十倍。

如果今天做的本来就是fake work，快十倍只会制造十倍噪音。

AI真正会逼我们回答的是：

报告、格式和信息搬运，会越来越便宜。标准执行也不再稀缺。

那一个人还应该把什么拿在自己手里？

我的答案是：问题、判断和责任。

这也是为什么我一直说，AI可能是第二次文艺复兴。

机器会接走越来越多标准化、可复制、可表演的劳动。

那时候，我们有机会重新发现：一个人真正不可替代的判断是什么？

我们愿意把什么做出来，又愿意为哪一个结果负责？

当然，AI也可能把每个人变成更高效的螺丝钉。

为什么同一种技术，既可能让人拿回判断和责任，也可能把每个人变成更高效的螺丝钉？我会专门做一期视频讲清楚。

今天先留下一句话。

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。

[片尾花字]

```
把信息搬运交给 agent
把问题、判断和责任拿回来

做点真东西
```

录制提醒

- 开头不要另加寒暄、频道介绍或“今天这个话题很重要”。第一句直接进入判断。
- 三个主问题是观众的认知路线，不需要再口播章节标题。
- 理论作者姓名可以放在字幕与description里。正文只讲对当前因果有用的机制。
- 每次出现代理信号、协调成本、议价能力等抽象词，前面都已有一个具体关系承接；录制时不要临时再加一串近义概念。
- 停顿放在答案之后，让判断落地；不要在一个复杂问题中间用语气制造“悬念”。