



02

岗位会“拆”也会“拼”，
中间层最吃香

未来的职场，不会是“AI赢了人”，也不会是“人赢了AI”，而是“会和AI搭班子的人”赢了。

这种变化，会让岗位变成“三明治结构”：

底层：纯机械任务，比如数据录入、简单客服，AI接了。这部分岗位会减少，但不会消失，只是要求变了，比如要用AI盯流程。

顶层：战略决策、复杂判断，比如公司要不要上AI项目，医生要不要给病人做手术，还得人来定——AI能给数据，但给不了“人性的温度”和“风险的权衡”。

中间层：这是未来最吃香的部分，可以叫它“AI翻译官”——把人的需求转化为AI能懂的指令，再把AI的输出优化成人能用的结果。

比如现在出现的“AI美学工程师”：AI生成100张设计图，他负责挑出符合品牌调性的3张，再改细节；还有“提示词工程师”：不是写代码，是写一句话让AI生成精准内容。这些新岗位，都是“人+AI”拼出来的。

还有个趋势更重要：旧岗位会“拆”。比如以前的“数据分析师”，要自己录数据、做图表、写报告；现在AI录数据、做图表，人只需要做“报告解读”。岗位其实还在，但核心价值从“动手”变成了“动脑”。

所以未来不是“没工作”，是“旧工作的活法没了”；不是“怕AI”，是怕“只会用旧方法干活”。

01

AI裁的不是“人”，是“重复动作”

很多人怕AI，是觉得它会“吞掉”岗位。但真相没那么可怕，其实它先干掉的，是岗位里那些“机械重复的动作”。

MIT去年的研究说，AI能胜任美国11.7%的工作。但只要细细一想，就会发现，这11.7%里，大多是“不用带脑子”的部分。比如客服回复常见问题，数据录入员填表格，甚至初级程序员写基础代码。不是“客服岗没了”，是“只会答常见问题的客服”没了；不是“程序员岗没了”，是“只会写简单代码的程序员”危险了。

更有趣的是，有些公司拿AI当“裁员借口”。美国去年有5.5万人被裁，理由

写的是“AI替代”，但亚马逊、Salesforce这些巨头，其实是前几年招多了，现在借AI“甩包袱”。对此，IBM CEO说：这是“自然修正”，不是AI的锅。

最打脸的是瑞典的Klarna。2024年说AI客服顶替了700个全职员工，结果2025年又把招回来。因为AI能回答问题，却搞不定客户的情绪，解决不了复杂纠纷。

所以现在的现状是，AI没那么神，它替代的是“可标准化的任务”；企业也没那么无辜，有些裁员是借AI“洗白”。真正的矛盾，不是AI和人，是“旧的管理方式”跟不上

“新的技术工具”。

岗位被AI替代遭解雇
别忙着纠结对错

先搞懂如何与AI“搭班子”

■上游财经评论员 张浩

北京有家公司，用AI替代岗位解雇员工，被认定违法了。这是12月26日北京市人社局发布的一起劳动人事争议仲裁典型案例。

这事儿一出来，有人说“AI就算能替代岗位，也不能随便裁人，劳动者权益终于有保障了”，也有人替企业喊冤“技术升级总要减人，不然怎么进步？”

其实纠结“AI能不能裁人”，有点抓错重点。真正的问题是：AI已经冲进职场了，但不管是公司还是员工，可能都还没搞懂怎么跟它“相处”。

我们先拨开迷雾，看看现在的真实情况。

03

别想着“换岗”，要学会“升岗”

面对AI，很多公司的第一反应是“裁掉被替代的人”。但北京那家公司的教训告诉我们：这不仅违法，还笨。因为你裁掉的不是“成本”，是“能和AI一起成长的资产”。

真正有前瞻性的公司，会做三件事，重新发掘人才价值。

一是把“裁员”变成“AI赋能计划”：教员工用AI“升级”工作。

不是“AI能做你的活，你走”，而是“AI能帮你做部分活，你学怎么用它做更难的事”。

比如客服岗，别裁掉只会答常见问题的客服，可教他们用AI整理客户需求，比如AI把100个投诉分类，然后客服专注做“复杂纠纷沟通”，一个客服以前一天接50个简单电话，现在一天解决10个复杂问题，价值反而更高。

二是建“岗位缓冲带”：不撤岗位，而是拆“任务”。

有些岗位确实有部分任务被AI替代，但别急着撤岗。比如“行政岗”：AI能订机票、记考勤，但不能做“跨部门协调”，那就把岗位拆成“AI负责的机械任务”和“人负责的协调任务”，岗位升级成“行政协调师”。这样做有两个好处：一是员工不用失业，二是公司不用花时间招新人，毕竟老员工懂公司业务，学AI比新人快。

三是换“人才评估尺子”：不看“会做什么”，看“能和AI一起做什么”。

以前招人的时候，HR会问“你会不会做Excel？”现在要问“你会不会用AI做Excel，再解读数据？”

比如招营销岗，不是看“你会不会写文案”，是看“你能不能让AI写10版文案，再找出符合用户情绪的最优版”。

公司的核心竞争力，从来不是“用AI替代人”，而是“让人用AI创造新价值”。

04

AI是镜子，
照出的是“会不会变”

北京那家公司的案例，不是“AI不能用”，是“用AI的方式错了”。

AI不是对手，是一面镜子：照出公司会不会从“管理人力”变成“管理人机协作”；照出员工会不会从“靠单一技能吃饭”变成“靠和AI搭班子吃饭”。

未来的职场，不是“比谁能打败AI”，是“比谁能和AI搭好班子”；不是“怕AI替代人”，是怕“自己不愿意和AI一起进步”。

技术总会变，但“让人的价值更突出”的逻辑不会变。这才是AI时代，最该懂的规则。

因为，人工智能的前提，还是“人”！

