



蒸馏不是替代

人效、判断力，和那层说不出口的恐惧

一场约两小时的线上圆桌：从金牌员工、SOP 与 FDE，谈到组织臃肿、汇报博弈与下沉市场

2026.07.23 群友圆桌 · 不具名整理

把低效重复蒸馏成模块，把判断留给人。蒸馏人，往往是伪命题。

这不是一份裁员手册

原始会议是一场跳跃的圆桌。从「蒸馏金牌员工」开始，一路谈到组织编制、数据口径、FDE、合同审核和下沉市场。讲义把它收成一条可以复查的路径：先拆开蒸馏这个词，再看卡点，最后落到立场和行动。

整理原则

- 保留判断、案例和可迁移的框架，不保留现场卡顿与寒暄。
- 公开阅读版不具名。发言按职业场景呈现：制造业、互联网大厂、教培、法律一线。
- 不保留社群称呼，不展开可识别的公司与个人身份。

阅读提醒

- 规模、比例和时效均为现场口述，不是审计结论。
- 产品名、平台和能力会随版本变化。
- 本文是社群经验汇编，不是劳动法、裁员或投资建议。

“真正让人害怕的，不是模型变强，而是提效数字交上去之后，组织会怎么用它。”

读完可以带走三件事

给已经在用 AI 提效、却卡在「要不要把经验交出去」的管理者和一线。它不替你选站队，只帮你看清：蒸馏的对象、组织的卡点和汇报的后果。

01

蒸馏什么

流程、金牌经验，还是人。三件事混在一起，讨论就会变成恐惧。

02

卡在哪

数据口径、模糊判断、利益不一致。模型往往不是第一块石头。

03

怎么站

小厂可以谈共创；大厂先分清雇佣和信任。汇报前先推演组织会怎么用这个数字。

本节结论：先拆词，再选边。蒸馏人，常常是把问题说错了。

01

THE MAIN CLAIM

先把「蒸馏」这个词拆开

现场最早的分歧，不是谁的模型更强，而是老板到底要降本，还是要增效。

01

降本更常见

市场放缓时，增效难兑现。更多老板要的是把成本压下来，而不是把蛋糕做大。

02

需求被成本锁住

精美 PPT 从前上一周、上万元；现在几十分钟、几百块。需求一直在，只是以前太贵。

03

替代是误读

大厂管理者认为「蒸馏金牌员工然后换掉」常是段子。更常见的，是把人做成六边形战士。

带走一句话：AI 先改交付成本，再改岗位名称。

金牌经验，值得被蒸馏

制造业管理者举的不是科幻岗位，而是便利店订货。东西听上去简单，放到几万家门店的管理网里，价值才出现。

场景	判断	做法	结果
店长水平不齐 全国网络管不到每一个细节。同样的天气、人流和定位，有人会订，有人不会。	经验有信息差 寒暑假、学校周边还是社区，SKU 怎么偏，本来就写在金牌店长脑子里。	扫描后给策略 把时间、天气、人流、定位扫一遍，蒸馏成助手，和店长一起定订货。	要给补偿 企业蒸馏员工，得给出心悦诚服的理由。否则经验交不出来。

提醒 无人零售看起来省人，补货和运维不见得更便宜。蒸馏的是判断，不是把人从货架旁撤走。

ORG / 编制从哪来

清掉的，常常不是被蒸馏的人

大厂管理者所在事业部大约三千多人量级，一轮清调动掉约两百到三百人。占基数不大。启动前，发布、HR 和梯队延续性一起看：动掉的是过去忽略、ROI 不高的岗位。

判断失误

业务与编制之间的缝

逐层上报的业务需求和逻辑，落到目标总有缺口。人却一直在，薪资一直付，价值并不大。

盲目扩张

年轻管理者要带更多人

四人能跑的线，视角里要七人。花的是公司的钱，履历上写的是管过多少人。

人少了，业务量却没掉。中间存在真空和盲区，不在模型里，在编制里。

百人靠对齐，千人靠模块

百人规模的制造业管理者很少主动扩张，会算人力成本和部门 ROI，并给年轻管理者灌输成本意识。扁平结构里靠价值观筛选和亲自带人，也承认：这套方法放到几千人，必须换成标准化。

01 蒸馏流程

把低效重复、略有价值的事情做成模块和 SOP。数据分析师加上算法视角，才能看见业务全态。

02 留下判断

站会和需求会上来的，真正要判的是真需求还是伪需求。机器做循环，人做真伪。

03 不要蒸馏人

人越多，流程越复杂，划水越多。把人换成六边形战士，比把人换成模型更接近现场。

本节结论：规模一变，管理手段就要换。价值观对齐带不了几千人。

02

THE REAL BOTTLENECK

卡点往往不在模型

制造业管理者用 AI 做运维自动化时发现：云盘一份、CRM 一份，口径不齐，权限一放开风险就大。

01

数据基座

不动基座和部门架构，只改日常 SOP，一个助手就能替代不少事，谈不上百分百提效。

02

口径是组织问题

教培运营认为口径可以写进知识库。拉不齐的，常常是跨部门从来没有统一过认知。

03

老板看结果

下属交上蒸馏成品，老板只问两句：能否替代过往产出？能否再给企业提效？

带走一句话：数据乱，先问组织有没有对齐，再问模型行不行。

人还在信息流的尽头

算法走到 A 或 B 的中间地带，必须有人做模糊匹配、衡量价值。AI 也许能替代一部分模糊处理，但拍不了板。拍不了板，信息流还是回到人。

01

经验载体

美国制造业被拿来作比：教科书和 SOP 还在，工人断档，工程就难以复现。流程离不开会干活的人。

02

为何想替代

大厂管理者说，老板起心动念常是因为人的不稳定。情绪和生活波动会作用到产出。要的是稳定、持续、最好没有情绪的输出。

03

谁会被淘汰

人无法被百分之百替代，但会淘汰思考质量低的人：把问题丢给智能体，只看通不通、有没有错字，就直接上交。

人能稳定持续输出，替代的冲动就会下降。东西是死的，最终要人来判断。

不会验收，就会被忽悠

制造业管理者懒得打磨 Skill，是因为模型能力摆在那里。取用好不好，取决于你知不知道这件事该怎么做。没有现实感，就会掉进幻觉。

01 量化反例

用龙虾跑量化，自己没研究过，就无法评价策略好坏。网上求开源的人很多，平庸框架很难跑赢基准。

02 堆技能无效

以为技能和知识库堆够了就能变成理想智能体。跑一段时间发现并不是。基座仍取决于人。

03 只会说继续

对模型反馈没有判断，只会「下一步」，就会被反向忽悠。复盘时看起来像模型问题，本质是人的问题。

04 循环停不下来

一人带几十个智能体，新问题是日报看不过来。AI 不会停，定时任务会一直循环。该停哪些，得人来判。

本节结论：Skill 是工具。没有本事验收，工具会带着你跑偏。

03

THE HALF-HOUR PROBLEM

半小时之后，组织怎么用你

教培运营把新课题的社群 SOP 从三天压到半小时。数字很好看。真正怕的，是这个数字交上去以后。

01

逻辑可继承

家庭教育和声乐的营销路径不同。这些判断一旦写成提示词，别人就拿得走。

02

七到八成

逻辑清晰、又会把脑内架构交给模型的人，大约七成到八成的效果可以达到。

03

中间人更难

五人组里，一套系统覆盖三到四人的活。直白汇报，执行岗可能不保。

带走一句话：提效是能力，交不交这个数字，是组织问题。

三天变成半小时

教培运营前端要输出 3 到 5 天、一小时一条的社群 SOP。用扣子搭建，文案出口选豆包——中老年赛道更吃讨好型语气。

场景	判断	做法	结果
密集社群节奏 过往大约三天交付。转化率是老板能看见的结果，老师表现力不在可控范围。	先蒸馏自己 把拆课题的维度、人群和路径写成必须继承的判断逻辑。	输出后把关 半小时出 5 到 7 天 SOP。先看有没有偏离预想，再交给业务侧做测试。	效果接近 话术大差不差，业务使用数据也接近。老板看见的是：半小时，为何还要几万月薪。
提醒 经验丰富但不会把脑内结构交给模型的人，输出会偏离。会写 Skill 的人，反而更早面对替代问题。			

STANCE / 共创还是自保

立场不同，并不冲突

制造业管理者认为：教培运营这种「业务判断 + 稳定 Skill」的人，去 AI 咨询或 FDE 是更大的机会。教培这一侧则希望只交结果，不把整套思考路径卖给公司。

组织内开源

- 百人厂与大厂管理者希望有人愿意把方法留在团队里。
- 小厂老板和员工接触多，信任更容易建立。
- 报销订阅、共创氛围，才有人愿意交经验。
- 亲自带出来的人走了，对管理者是真损失。

保护路径

- 万人企业里，小职员和老板常常只有雇佣关系。
- 请咨询有时是内斗或清人的借口，FDE 只是说法。
- 没有奖励的「请你蒸馏自己」，外部环境是危险的。
- 思想不统一，就不必耗在原组织里。

本节结论：共创需要信任。没有信任，蒸馏就是单方面交枪。

有些替代，已经发生了

法律一线补了两件正在发生的事。冲击先落在符号工作上：软件、律师、财务、投研。制造业会来，只是分层到来。

01

操作被记录

有公司统一采购 API，在网络层记下员工如何做 PPT、如何跑流程，沉淀后再开人。

02

合同数倍提速

八十到一百页合同，过去两人加班四小时；现在脱敏约二十分钟，一人四十分钟，多会话并行。

03

应届路径断掉

判断和口味靠上百页合同打磨。团队已不再计划招新人。年轻人的训练场被抽走了。

04

曲线汇报

上午做完，第二天再交。不是偷懒，是怕工时数字被直接折成编制。

本节结论：一线已经在用时间差保护团队。博弈双方都知道账本怎么算。

04

WINDOW / NOT ELITISM

窗口还在，别只用一线审美

AI 会淘汰不主动思考的重复劳动。这不是生活方式高级或低级，而是潮水会把裸泳的人露出来。

01

放大器

主持人认为 AI 放大的是人。工作都交给机器、人却消失，消费起不来，生产也会萎缩。

02

稳定更值钱

大厂管理者：真能把提效七到八成固化下来，应加任务而不是开人。训练人，比训练流程靠谱。

03

机器还更贵

制造业客户的原话：很多板块能被替代，只是现在用机器的成本仍高于用人。

带走一句话：残酷会到来，但分层到来。先保住判断力，再谈要不要换行。

MARKET / 下沉

资本更有优势，普通人去够得着的需求

制造业管理者提醒：别陷入精英主义。北上广「说不」的权利高，三四线换工作难。市场差的时候，下沉老板就是要降本。教培运营看到投流成本翻倍，前端没增量，后端就只能开人或降薪。

看低的产品

一线审美觉得很差的课和物料，在四五线仍有市场，有时赚得更多。

信息差仍在

圈内看来包装过度的短视频，仍有不懂的老板愿意付费。需求先于品味。

窗口不长

行动的人已经换了一条起跑线。只刷到「AI 很强」而没有动手，口子会缩回去。

不一定要做最极致的 AI。对普通人，它能不能让这只猪飞起来，才算数。

CHECKLIST / 起步卡

蒸馏之前，先写清这四件事

不必先站队。先让下一次提效变成可复查的决定，而不是交上去才后悔的数字。

01

写清蒸馏对象

这次动的是流程、金牌经验，还是编制里的人。

02

给被蒸馏的人补偿

奖励、成长路径或新任务。没有理由，经验交不出来。

03

先对齐口径和权限

数据基座不动，不要幻想一键替代。

04

汇报前先推演后果

这个数字交上去，会加任务，还是会减编制。

没有验收能力就不要上高风险场。Skill 会循环，停哪些得人来判。

AFTERWORD / 结语

蒸馏流程，留下判断

圆桌吵了两小时，落下来其实是一句很旧的话：模型是放大器，组织是人性，岗位是成本结构。重复劳动会被收走；真伪、拍板和信任，还在人身上。

蒸馏

收的是 SOP 和模块，不是把金牌员工交出去。

立场

小厂谈共创，大厂先分清雇佣和信任。

判断

模糊地带、真伪需求、该停的循环，必须有人。

战场

不要只用一线审美。下沉需求仍在，窗口不长。

潮水会把裸泳的人露出来。先问自己，你蒸馏的到底是活，还是人。

视频号 JKL神思记 · 小红书 JKL神思记

来源与说明

主要来源：2026-07-23 AI 神思会线上圆桌录音文字稿。发言按职业场景呈现：制造业、互联网大厂、教培、法律一线。产品名与术语已按上下文规范化。

公开阅读版不具名，不展开可识别的公司与个人身份。规模、比例和时效均为现场口述，不是审计结论或法律建议。