Anthropic 的就业正在如何变化

Oct 20, 2026 · @John Li

作者： Nathan Wilmers、Regina Catipon、Maxim Massenkoff、Peter McCrory

发布日期： 2026 年 10 月 16 日

本文为英文报告《How Employment is Changing at Anthropic》的中文译本。原文中的图表此处以文字说明代替。

AI 是如何重塑 Anthropic 的工作与就业的？作为一家处于 AI 采用前沿的公司，Anthropic 可能是一个领先指标，预示 AI 将如何在整个经济中改变工作组织、招聘和劳动力需求。

主要发现

- Anthropic 招聘的初级技术岗位比例有所下降。与此同时，AI 智能体相对于员工的工作时长迅速扩张。到 8 月，交互式 AI 智能体的工作时长与员工工作时长之比达到 6 比 1。
- 随着 AI 智能体在公司内扩散，Anthropic 开始实现人均产出更多代码、每位销售代表达成更多交易、处理更多合同。对同一员工进行长期追踪发现，他们在采用新的 AI 工具后产出上升。
- 这种加速使人类注意力成为智能体产出的瓶颈。即使是非技术员工，要读完其 Claude 智能体的全部产出也需要占用半个工作周。为此，员工转向“元工作”（meta-work），即搭建可视化工具并监控智能体流水线。
- 工作组织方式的变化体现在招聘经理优先事项的转变上：相对于技术领域专长和具体执行，他们越来越强调自主性和判断力。

引言

在日益强大的 AI 之下，我们可以预期工作与就业会发生怎样的转变？Anthropic 值得研究，因为它已彻底围绕 AI 重塑了自己的工作流程。智能体穿梭于 Slack 聊天中并安排会议。它们自主修复缺陷，并共同承担大型工程项目。智能体的工作时长与人类工作时长之比为 6 比 1。Anthropic 当下发生的变化，为未来工作与就业的一种可能图景提供了提前信号。

本报告利用 Anthropic 内部的全面数据，涵盖就业、AI 使用、产出指标、员工调查、内部沟通模式、员工日历数据以及招聘决策记录。我们还通过 17 次员工访谈为这些定量数据提供背景。

我们发现，即使公司规模不断扩大，初级技术岗位的相对招聘量已经放缓。工程师和非技术员工的生产率都大幅跃升，而且在他们采用编程智能体时急剧提高。招聘经理越来越强调应聘者的自主性和判断力，而非具体的技术专长。在一个重度使用 AI 的组织中工作，其定义性特征之一

是：只要有可能，就要持续地精简自身的工作，以摆脱这一瓶颈位置。一位工程师将工作描述为面对“一支 Claude 大军，每一个都在要求我的注意力”。Anthropic 的员工依然至关重要，但他们贡献的性质已经改变。

Anthropic 对这些变化的应对是：建立一套预警系统，追踪面临颠覆风险的岗位；并在岗位演变时优先进行内部转岗。这些处于 AI 研发与工作场所变革双重前沿的举措表明，具体的组织承诺可以塑造 AI 对就业的影响。但它们也引出了一些棘手的问题：这些承诺究竟应该是什么。

前沿的劳动力需求

Anthropic 扩张迅速，但与上一代大型科技公司相比，其每美元收入对应的招聘人数更少。成立五年的 Anthropic，人均收入是 Meta 和 Google 在各自高速增长期同一阶段的 2–4 倍。[1]

哪些岗位消失了？在 Anthropic 内部，关于初级技术员工需求下降的讨论于 2026 年 1 月在核心技术部门出现。最依赖 Claude 开展自身工作的团队发现，编写代码和查找缺陷越来越多地可以交给 Claude。新一代更强大的模型加速了这种认知：“真正让人吃惊的是它对性能工程师的提升，这几乎一夜之间改变了我们的招聘方向。”

到 4 月，工程和研究团队已不再侧重招聘较低职级的技术岗位。在同月的调查中，多数经理表示由于 AI 而在招聘不同的技能组合。约三分之一的机器学习（ML）经理和五分之一的软件工程（SWE）经理表示，由于 AI 而减少了招聘。

就业结构的变化引人注目。图 1 显示，自 2025 年初以来，Anthropic 技术部门中初级员工的比例从 21% 降至 14%。初级技术岗招聘占比下降更快，从 27% 降至 9%。自 2025 年 12 月以来，面向初级人员的职位发布尤其大幅减少。

> **图 1：Anthropic 初级技术岗招聘的下降** 左图为技术部门，右图为非技术部门；纵轴为初级人员占比，分别展示新招聘、在岗人数和空缺职位（2025 年 3 月至 2026 年 5 月）。技术部门末期值：新招聘 9%、在岗人数 14%、空缺职位 6%。非技术部门末期值：新招聘 26%、在岗人数 25%、空缺职位 13%。

与此同时，技术部门在 Anthropic 总就业中的占比在过去一年从 61% 降至 56%。随着公司扩张，技术岗招聘的绝对数仍在增长，但销售、财务和招聘部门的密集招聘超过了它。这一变化部分源于公司规模扩大时业务职能的自然扩张；部分可能反映了编程工具日益让非技术员工也能自行开发软件。例如，一位销售代表为自己的工作量身设计了定制仪表盘和流水线：“做这样的东西本来超出了我的能力范围，尤其是界面、连接所有工具和 MCP。但我大概只用了三到四个小时就做出来了，不断迭代就行。”非技术员工（指基期无代码提交者，不含新员工）的编程类 AI 智能体会话，从 2025 年 8 月的每月 2 次跃升至 2026 年 5 月的 90 次。

然而，招聘结构的变化并不仅仅是自动化编程扩散到其他领域专家的故事。在技术部门内部，未积极编程的员工（定义为前 30 天内没有代码提交者）的比例在截至 2026 年 4 月的一年中下降了近一半。部分原因在于非工程师占比变薄：例如，工程师与产品经理的比例约为 17 比 1，且自 2025 年以来有所上升。管理者的代码提交量也翻了一倍。技术团队中的监督与协调角色，越来越多地也在编写和发布代码。

有一个领域的非技术招聘并未加速：通常随公司规模同步扩张的行政职能。智能体助理、自动化审核与工单服务外包相结合，使 Anthropic 在快速扩张的同时保持了很轻的文员结构。一位财务经理搭建了采购申请审核智能体，并向同事解释：“它就是要找出那些耗费大量时间的事情，让大家可以专注于其他工作。”

即使是与面对面互动紧密相关的文员工作，增长也很缓慢。一位行政助理搭建了用于日程安排和邮件分拣的个人助理智能体，并解释说：“我觉得我们已经越过了 Claude 把真正入门级行政角色辅助掉的阶段。”此后其工作转而专注于更高层次的“幕僚长”型任务。

这些变化已经带来了人员重新配置：入职至少一年的员工在 2026 年每月跨部门流动的可能性比 2025 年高出 50%。整个团队也在将工作交接给智能体后被重新安排。以一个产品设计团队为例，他们负责撰写 Claude.ai 上的问候语等内容：“Hello night owl”（你好，夜猫子）；“Coffee and Claude time?”（咖啡配 Claude 的时间？）。2026 年春，该团队开发了一个上下文图谱，能有效引导智能体撰写引人入胜的产品文案。其经理表示，这“放大了团队的产能”，但也引出了人类写作者还剩下什么可做的问题。随后该团队转向智能体提示工作，开始为 Claude 编写模型评测和提示词。“曾经用语言驱动人类行为的写作者，现在用语言来驱动 Claude 的行为。”

AI 是否在推动 Anthropic 的生产率提升？

这些变化是否可归因于 AI？在 Anthropic，人类只是覆盖在日益庞大的 AI 智能体队伍之上的薄薄一层。根据智能体会话遥测数据，2026 年 3 月，自主式与交互式智能体的工作时长之和首次超过人类工作时长。其中一部分来自执行工业级软件工程的智能体集群：补全大量常规测试与检查，维护不断增长的基础设施代码，并推动大规模代码库迁移的集中行动。但即使只看员工个人部署的智能体（如图 2 所示），到 8 月，智能体的工作时长也已是其人类负责人的 6 倍。

> **图 2：智能体工时超越人类工时** 纵轴为每个人类工作小时对应的智能体工时（对数刻度），时间范围为 2026 年 2 月至 8 月。全体员工约在 5 月跨过持平线，期末达到人类工时的 6 倍；研究部门约在 4 月跨过持平线，期末达到 19 倍。 注：仅统计员工发起的交互式会话及池化子智能体。工作时间口径为智能体运行时间，包括推理和主动使用工具的时间，但不包括任何超过 30 分钟的等待。人类工作时长按在岗人数乘以每周 40 小时计算。

Anthropic 是一家软件生产商，流经这些智能体的绝大部分 token 都用于生成软件代码。仪表盘监控着全公司运行的智能体集群。但个人助理智能体也会监控员工的日历和消息、安排日程、发送从收到的消息中整理出的待办清单，并自动向员工简报即将参加的会议涉及的人员和目的。token 触及的日常工作任务范围越来越广。

所有这些 token 最终带来了什么？图 3 展示了一系列可衡量产出的岗位职能的产出变化。与此前对 Anthropic 工程师的调查以及关于模型训练与研究自动化的报告一致，工程师人均代码提交量增长最快，达到 6 个月前速度的 5 倍。数据科学家也在更多地查询 Anthropic 日益庞大的数据，让 Claude 智能体为仪表盘和决策者提供实时指标。但图 3 显示，即便是非技术员工，其产出也随着编程智能体的普及而上升：律师处理的合同更多；应付账款部门处理的发票更多；销售人员达成的交易更多。

> **图 3：各职能的生产率爆发** 纵轴为人均产出指数（2025 年 12 月 = 100），时间范围为 2024 年 9 月至 2026 年 5 月。截至期末的倍数：工程师人均提交量 5.1 倍；数据科学家人均查询量 3.1 倍；法务员工人均合同量 3.1 倍；销售人员人均交易量 1.7 倍；招聘人员人均录用量 1.4 倍；应付账款人员人均发票量 1.4 倍。 注：曲线为对底层指数化产出数据的 Loess 平滑拟合。

但这一切都归功于使用 Claude 吗？同一时期，公司业务也在爆发式增长。当你销售的是一个强大的模型时，达成交易自然更容易。为评估 AI 的独立效应，我们比较了采用智能体编程工具的员工与尚未采用者的产出。这使我们能够比较同一月份在公司工作、因而处于相似业务环境中、但使用不同工具的员工。但需注意，工具的采用并非随机：例如，如果即将推动某个重大新项目的员工决定为此升级工具，这就会使我们的估计产生偏差。

我们追踪了 192 名采用编程智能体的工程师，并与研究期间未采用智能体的 74 名工程师进行对比。图 4 显示，在采用后的几个月里，工程师新增的代码量急剧上升。更多的代码并不一定意味着更好的代码或业务影响。为检验是否存在 AI 生成的低质量代码，我们研究了 Anthropic 的代码提交。我们比较了同一员工、同一月份、同一代码目录下，由编程智能体编写与由员工本人直接编写的代码。代码质量有许多维度，而且 AI 的错误可能比人类的更难发现。但我们发现，两者在后续被删除或回退的代码行比例上没有差异。

> **图 4：基于交错式 AI 采用的个人内生产率提升估计** 四个分图：(1) 工程师：新增代码量——采用前各月与基准月无差异，采用后上升约 1–2 个对数点；(2) 质量：AI 编写与人工编写代码的对比——90 天内删除的行、因缺陷修复删除的行、显式回退、新增 lint 抑制、新增 TODO/FIXME/HACK 标记、新增不稳定测试标记，差异均接近零；(3) 完全自动化的常规编程——采用前已呈上升趋势；(4) 销售：成交客户数——采用后第 1–3 个月逐步增加至约 6–7 个。 注：系数比较编程智能体采用者与未采用者，采用个人和日历月份双向固定效应。处理时点以个人首次出现至少 5 次智能体会话的月份为准。误差线为按个人聚类的标准误所得的 95% 置信区间。质量分图将个人直接编写的代码与同一人的编程智能体编写的代码进行比较。质量代理指标包括：90 天内因任何原因被删除的行比例；专门因缺陷修复被删除的行比例；整个提交是否被显式回退；是否添加了 lint 抑制注释；是否添加了待修复备注；以及是否将测试标记为跳过、重试或允许失败。

图 4 还考察了工程师采用第一个完全自主智能体之后的情况。与未采用者相比，采用者在此之前就已处于陡峭的上升轨迹。这表明，转向完全自主智能体的员工在此之前就已经在提升产出。

这些模式是否超越了编程领域，延伸到更广泛的知识工作变革？Anthropic 的销售代表从去年 9 月起逐步采用 AI 智能体。图 4 显示，销售代表采用智能体后，成交的客户更多。这一模式可能部分源于拥有更多销售机会的代表更倾向于采用自动化，但也可能反映了记录和日常沟通的自动化。一位客户经理解释说，Claude 自动化处理了邮件起草和客户管理软件集成，取代了其原先约 20% 的工作任务。另一位指出，类似的自动化让他们能专注于面对面交流，接触的客户比以前多了 30%：“任何事情做第二遍的时候，你就会想：好，我怎么用 Claude 让自己不用做第三遍？”

在销售之外，一位 Anthropic 律师搭建了一系列 Claude 自动化工具，用于扫描风险与机会、分拣法律问题，以及对面向公众的文案进行法律审查的初筛。一位招聘人员使用 Claude 协助寻访候选人、跟踪申请，并完成了一项原本“可能需要几周”的分析，从而腾出时间重新设计过时的面试问题，并与更多申请人见面。

这一切都表明，随着 AI 能力提升，它影响着 Anthropic 的广泛岗位。从描述性数据看，在用 Claude 处理最复杂任务的岗位中，初级就业增长放缓（图 5）。

> **图 5：按 Claude 使用复杂度划分的初级就业增长** 横轴为岗位 Claude 任务的复杂度（百分位），纵轴为初级在岗人数增长（对数点）。回归线向右下倾斜：复杂度低的岗位增长约 1.0 个对数点，复杂度最高的岗位降至约 −0.25。 注：以岗位为单位绘制。增长比较的是 2026 年 1 月与 2026 年 7 月的在岗人数。AI 复杂度基于对智能体日志的自动编码（取就业下降之前的 2025 年 10–12 月），并转换为百分位。圆点大小按该岗位 1 月在岗人数缩放；回归线为加权拟合。

瓶颈与流程：AI 密集型工作场所中的新旧任务

重度采用 AI 重塑的不仅是就业和生产率，它还推动工作流程持续变化，产生新的任务，并改变员工对工作场所的看法。一位员工将其描述为“Anthropic 永不停歇的压力：尽可能快地前进，事事都用 Claude”，另一位则说“我们期望一周内完成的事情，在别处要花三个月”。一项内部员工调查询问，Anthropic 的工作流程是否让受访者尽可能地高效：2024 年底有 44% 的员工表示同意；2025 年 11 月这一比例为 58%（在 2026 年 4 月，75% 的人回答“是”，但该问题删去了“尽可能”一词，标准有所放宽）。截至 8 月，Anthropic 员工预计到 2030 年 AI 将能完成其 75% 的工作，而其他美国人的这一预期为 28%。

内部模型发布的节奏生动地体现了这种不断抬高的生产率预期。新模型一经推出，Anthropic 员工便开始在交互式编程智能体会话中攻克更难的问题。我们使用自动化的 Claude 评分器，根据深度、范围及涉及系统数量，对去标识化会话的任务难度进行评级。难度高于旧模型第 90 百分位的任务占比大幅上升约 30%（从全部任务的 10% 升至 13%），并在模型发布后数周内持续保持高位。交给智能体的简单任务变化不大。

智能体生产率的螺旋式上升，转化为涌向人类屏幕和注意力的大量产出。一位工程师将其比作带孩子：

> 它们会说：我要有人帮我打开果汁盒，打开果汁盒是紧急情况。而它表达的关切程度，和那个割破手指、正在流血的孩子一样。[……] 当你带孩子时，每个孩子提出的问题都同样要求你的注意，各个 [Claude] 也是如此。

在 2026 年 4 月的调查中，有一道关于 AI 如何影响日常工作的开放式问题，27% 的人描述了 Claude 工具带来的生产率提升，20% 的人描述自己的角色正从亲自做事转向管理 Claude。

在这种由模型驱动的加速中，人类注意力始终是瓶颈。在交互式、多轮会话中，智能体的绝大部分会话时间根本没有在工作，而是在等待。我们用每个交互式会话的总墙钟时间减去智能体的活跃工作时间来衡量空闲时间。Claude 会话中约 80% 的时间是在空等人类输入。正如一位工程师所说，人类正在“卡住智能体”。

要读完 Claude 在交互式会话中的全部产出到底需要多少时间？我们将每个交互式会话的智能体输出 token 换算为字数，并假设平均人类阅读速度。图 6 显示，过去 6 个月技术职能的编程智能体产出量急剧上升。但即使是非技术群体，交互式 Claude 会话的产出也足以占用超过半个工作周。海量的 Claude 文本需要加以整理。

> **图 6：阅读 Claude 成了一份全职工作** 各职能人均每周阅读小时数（2025 年 4 月至 2026 年 4 月），期末值：工程与研究 424 小时；财务与会计 43 小时；销售与市场拓展 35 小时；其他非工程职能 27 小时；法务、政策与信任 26 小时；市场营销与传播 12 小时。 注：小时数按输出 token 换算为字数估算，假设每个 token 对应 0.75 个英文单词，每分钟阅读 250 个单词。

应对这种海量产出的一种办法是提高自动化程度，但这需要另一类工作。为智能体编写的书面常驻指令从 2025 年 7 月的几百条增长到一年后的 8,500 条。一位工程师设置了一个智能体“幕僚长”来分拣智能体的请求。另一位为自己的 Claude 团队写了一份绩效评估：“嗨，我们来聊聊我们的沟通方式哪些有效、哪些无效。”招聘人员搭建了集成仪表盘，由智能体发现问题并发起行动。一位律师将注意力从审查法律问题转向做“法律建议的 SEO，你需要编写能被（客户的）智能体发现的框架”。

图 7 显示，这类元工作在普通员工交互式 Claude 会话中的占比，从 2025 年秋季的 10% 跃升至 2026 年春季的 22%。其中大部分增长来自智能体管理：为多智能体运行编写规格说明、让一个智能体循环审查另一个的产出、监控流水线。各职能中，人类的参与越来越多地从具体的某段代码或文字，抽象到让智能体有效完成任务所需的工具层面。

> **图 7：成为 Claude 的管理者** 各职能典型员工智能体会话中元工作的占比（2025 年 8–10 月 → 2026 年 4–6 月）：基础设施 约 5% → 29%；安全与信任 约 14% → 27%；开发者工具 约 5% → 26%；产品工程 约 13% → 26%；安全性研究 约 11% → 25%；其他技术 约 22% → 24%；全部职能 约 10% → 22%；模型研究 约 8% → 22%；数据科学 约 15% → 19%；其他非技术 约 10% → 17%；销售 约 15% → 15%；财务、法务与市场 约 6% → 12%。（起始值为根据图形估读。） 注：元工作估计基于自动编码器对 2,000 条单行对话摘要样本的评估，判断其重点是否在于构建 Claude 技能、为其他智能体制定计划和审查、为智能体流水线搭建仪表盘和监控，以及记录工作方式，而非实际工作本身。

尽管智能体的可靠性不断提高，人们也为监督它们在工具上投入巨大，但人类的信任与问责仍然至关重要。一位员工解释说，追查缺陷越来越多地“会揭示出一些组织性的、系统性的或技术债务方面的问题，而这些问题确实需要一定程度的人类召集、决策和治理才能解决”。在一次又一次的访谈中，员工都将面对面协调描述为不可或缺。根据日历数据，员工开会时间的中位数比一年前多出 20%。部分原因在于公司规模扩大，以及向会议密集型非技术岗位的转移。但即使在技术类个人贡献者中，会议时间也比去年增加了 16%。宏观战略问题影响众多关键岗位，通常需要与他人进行辩论和交流。从管理智能体中抽身的间隙，往往就是去参加一场会议。

总体而言，技术与非技术岗位的执行性工作都已被自动化（编写代码、识别缺陷、记录进度、起草邮件）。工程师称自己正成为智能体的领导者和管理者；非技术员工则称自己越来越多地从事工作中的战略部分：“原来 20% 的战略性工作变成了 90%。”但对许多非技术岗位而言，核心的

执行工作本身也是人际性的：一通销售电话、一场面试、就复杂问题达成跨职能共识。这些仍然由人来完成。

再看看 Slack 频道，它们既是 Anthropic 沟通的头版，也是其幕后渠道。智能体在 Slack 中扩散，最终出现在近一半的活跃公开频道中。图 8 聚焦于单个大型部门的沟通网络，涵盖该部门成员参与交流的所有公开 Slack 频道。它根据是否参与同一 Slack 讨论串，将人类和智能体参与者连接起来。该图显示了智能体的显著崛起：橙色圆点不断绽放，并主导了整个网络。

> **图 8：智能体进入沟通网络** 分图 A（较早时期）几乎只有蓝色圆点（员工）；分图 B（较近时期）中橙色圆点（智能体讨论串）大量增加，并占据网络的主体。 注：蓝点为员工；橙点为智能体讨论串。连线表示人类或智能体在同一讨论串中的互动。

智能体不成比例地集中出现在专门用于 Claude 与人类互动的频道中，而不是在原有的人类频道中大量发言。人类沟通的底层结构和密度变化不大。智能体没有取代人际互动，而是叠加其上：该部门的人类讨论串保持了同样数量的人类回复，同时另外叠加了智能体回复。智能体成为服务于单个员工的团队，而不是同时与众多员工高度连接的节点。

当人类在不断壮大的 AI 智能体队伍中工作时，他们面临将人类工作转移到智能体可见渠道的压力。如果某项决定在线下会议中做出，却没有留下笔记或会后汇报，智能体就会缺失更新其目标和假设所需的关键上下文。一位员工讲述，由于他们的名字出现在一份几个月前关于 Claude 周边产品的文档上，即便其职责早已变更，智能体仍不断向他们转来索要 T 恤和马克杯的请求。在重度使用 AI 的工作场所中，私下工作（未记录的会议和私信）是不可见的、令人困惑的，因而不被提倡。一位研究人员认为，这种默认公开的做法对 Anthropic 深度整合 AI 至关重要：“大多数组织并不是这样运作的，我认为这是一个很大的转变，因为领导者必须公开地为反馈辩护。”为 AI 提供上下文的需求，要求人类的工作和决策具备可观测性。

谁会在这样的工作场所中脱颖而出？Anthropic 工作内容的变化，也体现在招聘经理在招聘决策中优先考虑的技能上。我们使用自动编码器处理了自 2024 年以来 Anthropic 数千名录用员工的招聘经理面试评分卡。这些评语是面试官对候选人表现的定性评价。最明显的变化是，越来越重视候选人是否展现出对 AI 工具的创造性使用。2024 年，招聘经理在约 5% 的技术岗位评估和 7% 的非技术岗位评估中提及候选人在 AI 工具方面的经历。到 2026 年，这一比例在技术岗位中增至三倍，在非技术岗位中增至四倍。招聘经理越来越关注候选人能否有效使用 AI。

更深层的评估变化也清晰可见。在技术候选人的面试中，增幅最大的是对申请人自主性和判断力的评语。对领域专长的讨论在整体评估中的占比缩小。正如一位经理所说：“我预计模型的能力会继续参差不齐，所以我希望团队成员能在不同领域间灵活互换。”同样，对非技术候选人而言，客户导向和使命导向的分量增加，对执行技能的讨论则减少。招聘经理越来越多地依据申请人的判断力和投入度来评估他们，而不是依据那些已被 AI 工具自动化的领域专长和执行技能。

雇主可以做什么

Anthropic 对 AI 的深度采用使其成为一个有价值的案例。随着 AI 的扩散和进步，工作组织方式可能会像以往各波技术变革那样发生转变。铁路催生了管理型企业，蒸汽动力催生了工厂，个人电脑带来了初创公司。能使用工具、能推理的大语言模型将需要什么样的新组织？我们在其中又将扮演什么角色？一种可能是单人初创公司：每家由一位人类创始人指挥成群的智能体，赚取数十亿美元收入。另一种可能是由 AI 天才 CEO 创办的公司，只雇用人类作为代理去挥动移液管、去国会作证。

Anthropic 看起来都不是这两种。它在过去一年里规模扩大了两倍，已不再是一家小型初创公司。它也没有把执行控制权交给自己的模型。从公司战略到团队决策，一切都由 Slack 上的书面辩论和线下会议来引导，AI 智能体几乎不参与。让人类工作在全公司范围内保持可见，确保自主智能体基于最新的上下文进行推理。统筹智能体团队的个人贡献者，在所需知识和工作的相互依存性上，越来越像管理者。公开地工作和决策对 AI 密集型组织至关重要。

随着员工越来越多地将自己的工作视为管理 Claude 团队，他们会花更多时间在各自独特的领域中构建有效完成这一工作所需的工具。这种尝试意味着员工在不断地将自己的任务自动化掉。在某些岗位上，他们越来越远离最初培养其技能的具体工作。当智能体飞速完成工作流程时，人类的注意力和判断力便成为整个系统努力突破的瓶颈。从销售到法务，人类员工被期望承担更多、更不同的任务。角色不断拓宽，涵盖开发产品、管理智能体，以及处理最优秀的大语言模型仍无法胜任的战略性和人际性工作。

工作组织与内容的这些变化，与初级技术岗位在在岗人数、招聘和职位发布中占比的下降同时出现。招聘经理越来越关注申请人的自主性和判断力，而非执行能力和狭窄的专长。总体而言，Anthropic 收入增长相对于就业增长的速度，已经超过了上一代科技公司早期本已很快的生产率增长。将这些模式向前推演并外推至整个经济，表明 AI 的扩散可能带来工人失业风险。此前的研究也发现，AI 原生初创公司和 AI 采用者的组织结构更扁平，雇用的入门级员工更少。

我们能从 Anthropic 学到什么，来以服务于身处其中的人的方式应对 AI 带来的动荡？

在这里我们希望谨慎行事。Anthropic 的许多用工实践无法在整个经济中复制。

但有三个特点尤为突出。**第一**，广泛的股权持有让员工与公司的成功利益攸关。当然，对一家估值大幅上升的公司而言，这是一种轻而易举的姿态。对许多公司来说，共享所有权可能并不充分，或在其他方面并不可取。但很难想象一种亲劳工的 AI 采用模式中，工人不在成功推广中拥有经济利益。正如受访者所言，如果个人贡献者被期望“管理智能体”“做出副总裁级别的决策”并成为“自己的业务线”，那么让他们的利益与组织保持一致就至关重要。二战后 20 世纪 50 年代形成的劳资关系平衡正是建立在这样的交换之上：美国汽车工人联合会和美国钢铁工人联合会等工会允许管理层主导工作重组（甚至包括工作强度的提高），以换取与生产率提高挂钩的加薪和

丰富的福利。无论受 AI 影响的员工与雇主之间形成怎样的新协议，都必须有一种共享采用收益的机制。在 Anthropic，员工为机器将自己的专业知识编码成规则，经历工作惯例不断被打乱和颠覆，并眼见工作中很大一部分变成了速读 AI 协作者的产出。他们并不是无偿做这些事的。

第二，Anthropic 正在建立一套持续运行的预警系统，监测面临 AI 驱动变革的岗位。一系列岗位层面的需求与生产率指标被放在 AI 能力和使用情况的背景下解读。这些汇总指标有助于标记工作正在发生转移的领域。预警系统使公司能够开始将受影响的员工重新分配到技能匹配、且短期风险可能较低的岗位上。随着整个经济中的公司适应加速的工作重组节奏，有效引导内部员工重新配置的系统将变得越来越有价值。AI 进步得越快，依赖外部劳动力市场来满足 AI 进步带来的每一项新任务需求，就会成为越严重的瓶颈。在本报告中，我们发现了部门间流动性的增加、工作内容的变化，以及随着旧任务被自动化，员工转向新任务。建立灵活的内部人员重新配置系统，对 AI 密集型组织至关重要。

这种对内部员工重新配置的承诺引出了重要的权衡。一个运转良好的劳动力市场应当将工人转移到最具生产力的岗位上，无论是在现任雇主还是其他雇主那里。对现有员工进行重新配置的承诺，可能使雇主在冒险雇用新员工时犹豫不决。在正常的经济条件下，尤其是竞争激烈的时候，这样的承诺代价可能很高。

但优先考虑重新配置，会促使采用 AI 的公司思考 AI 如何为新产品和新市场创造新任务，而不是把 AI 应用都引向取代人类工人以节省劳动力成本。这可以帮助雇主抵制“平庸”或“低效”自动化的诱惑，即 AI 或其他技术仅勉强胜过人类工人：雇主取代了人类工人，给被取代者造成大量收入损失这样的社会成本，却只带来微乎其微的生产率收益。

从我们在 Anthropic 所见，在密集使用 AI 的同时，全新的任务和始终由人完成的任务依然并存。未来这些任务将如何变化尚不确定，这应当促使公司保留一支灵活的员工队伍。正如一位 Anthropic 高管所言：“一支忧心忡忡的员工队伍，不会是发挥最佳水平的队伍。”

这些举措都无法阻止强大的 AI 对就业的冲击。而且它们都没有直接解决本报告所记录的初级招聘放缓问题。对现有员工的就业保护，无法惠及那些一开始就未被录用的人。雇主的私人行动必须与在再培训和收入支持方面具有远见的政府政策相配合。此类政策应当以清晰地了解 AI 可能带来的工作场所变革规模为指导。

注释

[1] Anthropic 的估算数据来自截至 2026 年 4 月（约成立五年时）的十二个月内部财务和人员记录。Google 和 Meta 的就业与收入数据基于其成立五年时（分别为 2003 年和 2009 年）的 10-K 表格申报。所有数字均按 2025 年美元平减。

建议引用格式

```
@techreport{wilmers2026employment,
  author = {Nathan Wilmers and Regina Catipon and Maxim Massenkoff and
            Peter McCrory},
  title = {How Employment is Changing at Anthropic},
  institution = {The Anthropic Institute},
  type = {Technical Report},
  year = {2026},
  month = oct,
  url = {https://anthropic.com/research/employment-at-anthropic}
}
```

致谢

感谢接受访谈、分享自身工作变化的 Anthropic 员工。感谢以下人士提供的宝贵意见和协助：Kate Astbury、Shehzad Bashir、Zoe Blumenfeld、Scott Booth、Henry Brill、Yena Cho、Henry de Valence、Adam Farina、Johannes Hermle、Zoe Hitzig、Hasnain Lakhani、Eva Lyubich、Kerry Persen、Kristina Pham、Sarah Pollack、Hannah Pritchett、Georg Rilinger、Santi Ruiz、Szymon Sacher、Florian Scholz、Meg Tong、Monika Tuchowska、Helen Wang、Kim Withee、Charles Yang 和 Jack Clark。

参考文献

参考文献保留原文标题与出处。

- Acemoglu, Daron, and Pascual Restrepo. 2019. "Automation and New Tasks: How Technology Displaces and Reinstates Labor." *Journal of Economic Perspectives* 33 (2): 3–30. https://doi.org/10.1257/jep.33.2.3
- Beraja, Martin, and Nathan Zorzi. 2025. "Inefficient Automation." *Review of Economic Studies* 92 (1): 69–96. https://academic.oup.com/restud/article-abstract/92/1/69/7612958
- Demirer, Mert, Leon Musolff, and Liyuan Yang. 2026. "Writing Code vs. Shipping Code: Productivity Effects Across Generations of AI Coding Tools." NBER Working Paper 35275. https://doi.org/10.3386/w35275
- Ewens, Michael, and Xavier Giroud. 2025. "Corporate Hierarchy." NBER Working Paper 34162. https://doi.org/10.3386/w34162

- Favaro, Marina, and Jack Clark. 2026. "When AI Builds Itself." The Anthropic Institute. https://www.anthropic.com/institute/recursive-self-improvement
- Hitzig, Zoe, Maxim Massenkoff, Eva Lyubich, Shaoyi Zhang, Ryan Heller, and Peter McCrory. 2026. "Agentic Coding and Persistent Returns to Expertise." Anthropic, June 16. https://www.anthropic.com/research/claude-code-expertise
- Hosseini Maasoum, Seyed Mahdi, and Guy Lichtinger. 2025. "Generative AI as Seniority-Biased Technological Change: Evidence from U.S. Résumé and Job Posting Data." SSRN Working Paper 5425555. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=5425555
- Huang, Saffron, Bryan Seethor, Esin Durmus, Kunal Handa, Miles McCain, Michael Stern, and Deep Ganguli. 2025. "How AI Is Transforming Work at Anthropic." Anthropic, December 2. https://www.anthropic.com/research/how-ai-is-transforming-work-at-anthropic
- Kim, Hyunjin, and Rembrand Koning. 2026. "AI-Native Firms." Harvard Business School Working Paper 26-090. https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/26-090_96f92aa0-37d9-4789-beaa-5c0cb87a4032.pdf
- Roodman, David, and Maxim Massenkoff. 2026. "An Evidence Review of Subsidized Job Training." The Anthropic Institute Working Paper 2026-01. https://www.anthropic.com/research/reviewing-the-evidence-on-workerretraining-programs