洗牌



谁能上桌，谁该下桌？

“手搓经济”最容易被误读的地方，在于它看起来像一次平等的发牌。AI工具免费或极低成本，B站AI创造公开赛的数据似乎也在印证这一点：超过3万份投稿产品中，64%的参赛者没有开发背景，80%是一人团队。一个在新加坡读材料工程专业的博士生，花1000多元，两个月里做出了两款游戏和一款测试工具，全部榜上有名。操作层面，“做出来”的门槛，确实被踩平了。

但“做出来”只是拿到上桌的资格。真正决定谁能在桌边坐下去的，是门槛被踩平之后，露出来的另外几层东西。

第一层：操作门槛低，判断门槛高

在新加坡读材料工程专业的博士生、B站UP主“扎克鸡”季泽楷，他的第一个产品是一个游戏玩家人格测试。他用AI写了一版题发给朋友，反馈是：“做到一半就放弃了，像在完成一份严肃问卷。”他把“我倾向于寻求正反馈”改成“这把不赢我睡不着”，才有了“活人感”。AI能生成一百道题，但“哪一道题让人愿意做下去”，AI不知道。

这个判断力的缺口，在商业投放中会被急剧放大。2026年11月，一张珠宝广告海报在网上被群嘲：画面精致，但人体结构出现了三只手的bug，海报上却印着“原创设计，纯手工造”。此前的“花生挂在树上”“六根手指的模特”，都是同一种错误的不同版本。技术分析文章对此的结论很直白：“AI没有判断力，审核、校验、把控常识和细节——这些工作，暂时只能交给人”。当一家公司为了降本砍掉审核环节，把未经校验的AI半成品直接投放，翻车是结构性的，不是偶然的。

艾媒咨询创始人兼CEO、首席分析师张毅在接受中新经纬采访时说得更透彻：AI把开发门槛降下来了，但“绝大多数初创项目仅靠快速拼凑简单功能，缺乏完整的需求验证、稳定的架构设计以及持续的运维逻辑，这也正是当前许多AI创业项目非常短命的核心原因”。他给出的能力清单——产品思维、逻辑推理、用户深度洞察、市场竞争和用户经营——没有一项是AI工具自带的功能。

操作门槛被AI拆掉之后，这些能力从“加分项”变成了“准入项”。没有它们的人，可以做出一个东西，但做不对一个东西。

第二层：“做出来”和“做下去”，截然不同

北京日报在报道B站AI创造公开赛时，用一句话点破了这个区别：“AI把‘做出一个产品’的门槛极限拉低，让普通人第一次拥有了从创意到交付的完整能力。但在‘做出来’之后，商业路径、资源整合、更新维护等‘卖出去’和‘做下去’的问题也成了更大的考验”。

“做下去”考验的东西，和“做出来”几乎不重叠。季泽楷的《万梗捏》能出圈，不是因为他在技术上做得多复杂，而是因为粉丝在评论区提出了“不同手感”的需求，他才加了“Q弹”“超软”“橡皮泥模式”。产品的迭代方向来自用户反馈，而“从反馈里识别出什么值得做”，是人的判断。

清华大学经济管理学院教授李宁把成功路径归结为两种：一种是某领域有深厚积累的人，借助AI把专业能力复利化；另一种是具有独特洞察力的人，发现了别人没看到的需求缺口。这两条路径的共同点是，AI都不负责“发现”——发现积累的方向，发现缺口的位置。AI负责的是发现之后的加速。

一个微信公众号作者在分析手搓经济时，用了一个更直白的表述：“门槛降得越低，门后的路反而越挤。”他算了一笔粗糙但方向正确的账：一个月收入4000元的表情包创作者背后，可能藏着上千个做了表情包但一分钱没赚到的人。那些失败者不会出现在推荐流里，但他们在同一扇门后面。

第三层：市场的“算法”比个人能力更冷酷

即使一个人跨过了判断门槛，做出了对的东西，也愿意持续迭代，还有一道他控制不了的关卡：市场的供给结构。

灵河文化创始人兼CEO、《三体》总制片人白一骢在2026中国广播电视精品创作大会上的发言，值得整段引用：“我们降了本，但如果降的成本不能回到行业里来，有什么用呢？AI并没有让我们的从业者获得更好的生存机会，包括大量做AI的这些团队，他们目前的收益也没有多高。”“成本降低后，售价降得更快。”

数据在佐证他的判断。据企查查基于公开经营痕迹的统计，2026年一季度，国内AI漫剧行业活跃承制方从1216家锐减至698家，四成团队出局。一分钟AI短剧的制作报价从2025年下半年的约5000元跌至数百元。成本确实降了，但降本带来的空间没有留在创作者手里，它在供给端膨胀的速度中被迅速摊薄。

天津科技大学艺术设计学院副教授段艳红的分析指向同一个方向：“流量逻辑已不能自动产出精品；点击率决定生存，逻辑合理性、真实性、镜头语言与审美决定留存和口碑”。当“生成”变得廉价，决定谁被留下的，是那些生成之前和生成之后的东西：判断什么值得生成，以及判断生成出来的东西对不对。

上桌的人和下桌的人

回到“谁能上桌”的问题。操作门槛消失之后，上桌的人大致有两类。一类是带着领域积累进来的人，他们把AI嵌入自己已经站了很久的位置，让专业能力加速变现。另一类是带着敏锐的洞察进来的人，他们在别人还没看见缺口的时候，已经用最低成本把东西做出来验证了需求。这两类人有一个共同点：在AI到来之前，他们已经在某个方向上“在场”了。

下桌的人，也大致有两类。一类是只带着“想做点什么”的冲动进来，但没有判断锚点的人。他们能生成一百个版本，却选不出一个对的；能做出一个产品，却不知道它为什么应该存在。另一类，是低估了“做下去”的难度的人。他们把“做出来”那一刻的成就感，误当成了生意的全部。而市场的算术，不会因为工具变便宜就变得宽容。

白一骢在同一场论坛上还说过一句话：“经常有人提‘我们把AI作为工具’，可是，如果一个东西真的只是工具，需要我们反复地强调吗？”

AI作为工具的时代已经开始了，但把AI真正消化成“做事的能力”，才刚刚拉开分层的序幕。

综合 北京日报、中国经营网、人民日报海外版、中新经纬



AI 制图