ICBC 中国工商银行

HARVARD BUSINESS IMPACT

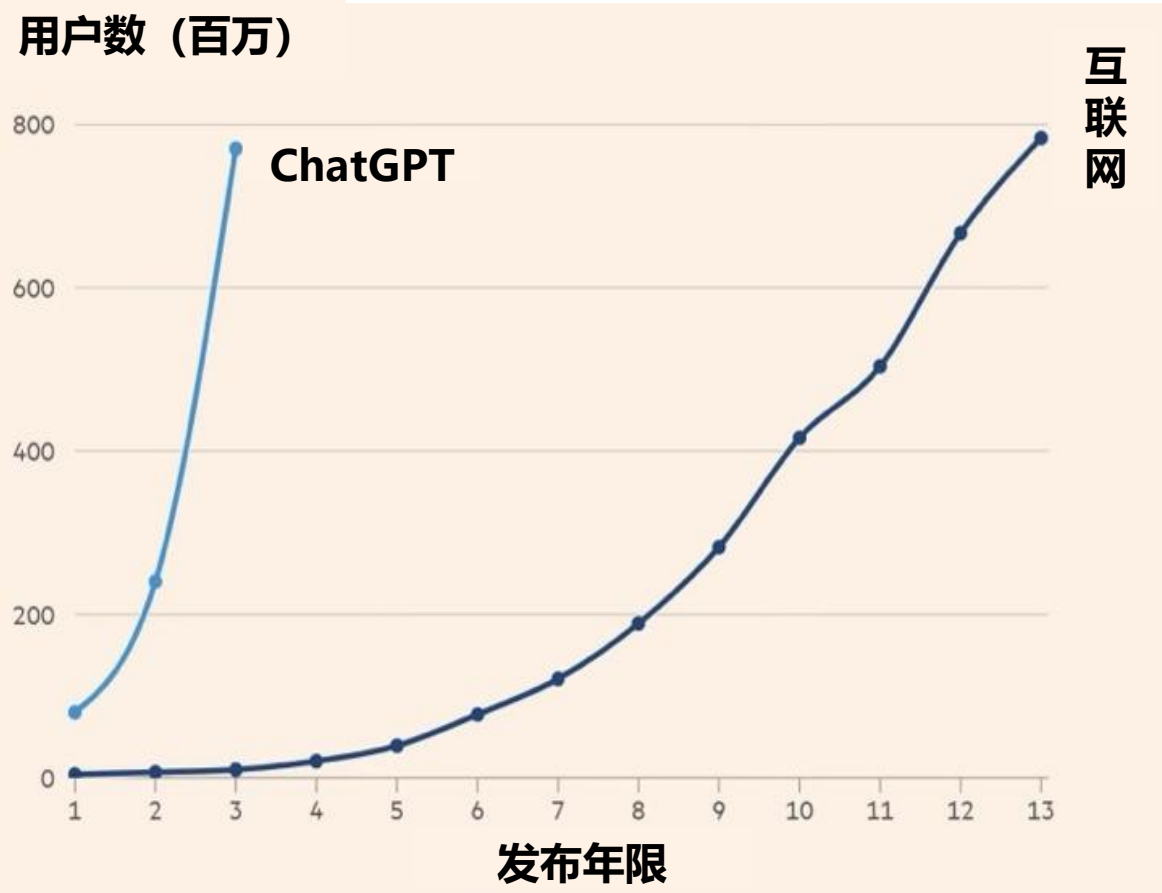
中国工商银行·哈佛

AI时代的高阶领导力

谢祖墀 (Dr. Edward Tse)
高风咨询公司创始人兼CEO
前波士顿咨询 (Boston Consulting Group) 中国区总裁
前博斯咨询 (Booz & Company)/博思艾伦咨询 (Booz Allen Hamilton) 大中华区董事长、总裁

2026年3月6日

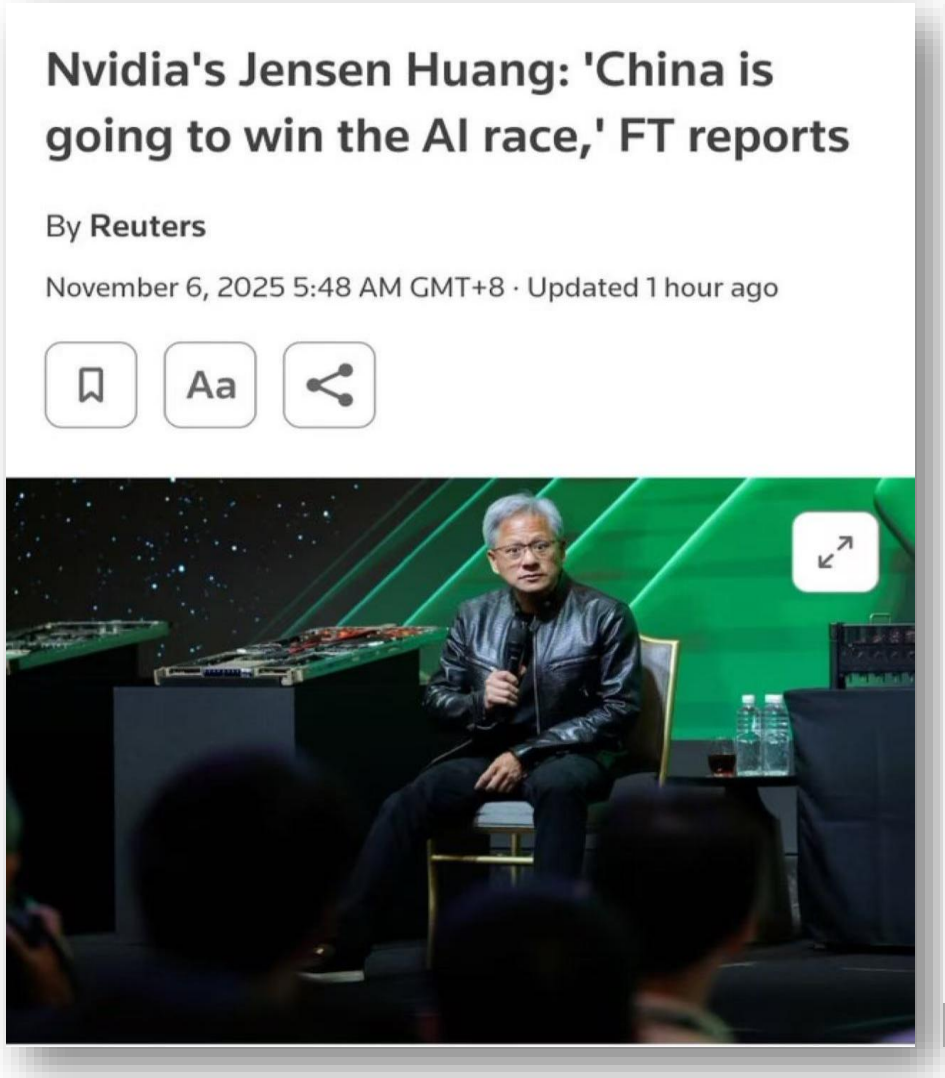
AI一年等于互联网七年



主要特征

- 更快的迭代速度，更精准，更智能
- 企业创新能力大幅加强
- 企业边界趋于重构
- 好奇心将代替经验成为能力的分水岭
- AI 赋能的新竞争优势将在“用好 AI 的人”不断产生的过程中涌现出来

中国AI产业的竞争优势



- **能源领域**：中国遥遥领先
- **开源模型**：中国遥遥领先
- **基础设施**：中国具备竞争力
- **AI 模型**：中国具备竞争力
- **产业监管**：中国更为宽松
- **应用技术**：中国发展迅速
- **社会接受度**：中国对新技术的接纳更快
- **芯片领域**：美国遥遥领先
- **前沿模型**：美国整体更优
- **发展需求**：美国企业和社会需加速采纳 AI

Source: news, Gao Feng analysis

AI+时代的来临

中华人民共和国中央人民政府 www.gov.cn *Central Government of China*

国务院关于深入实施“人工智能+”行动的意见

(State Council's Guidelines on Deeply Implementing the "AI+" Initiative)

国发〔2025〕11号

各省、自治区、直辖市人民政府，国务院各部委、各直属机构：

为深入实施“人工智能+”行动，推动人工智能与经济社会各行业各领域广泛深度融合，重塑人类生产生活范式，促进生产力革命性跃迁和生产关系深层次变革，加快形成人机协同、跨界融合、共创分享的智能经济和智能社会新形态，现提出如下意见。

一、总体要求

以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，完整准确全面贯彻新发展理念，坚持以人民为中心的发展思想，充分发挥我国数据资源丰富、产业体系完备、应用场景广阔等优势，强化前瞻谋划、系统布局、分业施策、开放共享、安全可控，以科技、产业、消费、民生、治理、全球合作等领域为重点，深入实施“人工智能+”行动，涌现一批新基础设施、新技术体系、新产业生态、新就业岗位等，加快培育发展新质生产力，使全体人民共享人工智能发展成果，更好服务中国式现代化建设。

金融



自动驾驶



医疗



具身科技



Source: gov.cn, Bloomberg, Ga[illegible] analysis

AI正在席卷中国关键的各行各业

石化

保障作业安全、削减成本



医药

重构医药研发速度与研发成本效益



装备制造

建立服务型商业模式



汽车

将汽车重新定义为智能伙伴



零售

全渠道触点 AI 深度整合



金融与保险

各业务环节实现规模化应用



资料来源：高风分析

ICBC 中国工商银行

HBI

在制造业，AI+贯穿全价值链

	原材料	生产和供应链	营销与销售	其他
效率提升	▪ AI智能体人员培训、 ▪ AI市场情报搜集	▪ AI智能体知识的培训 ▪ AI工单派发与排产 ▪ AI质量监测与控制	▪ AI自动化营销问答助手	▪ 职能工作自动化 ▪ AI文献搜集辅助研发与开发
价值创造	▪ **AI辅助价格预测与采购降本**	▪ **AI工艺和能效优化** ▪ **AI预测性设备维护** ▪ **AI需求预测 + 动态补货**	▪ **AI市场研究** ▪ **AI定价** ▪ **AI话术转化**	▪ **AI分析与辅助研判**

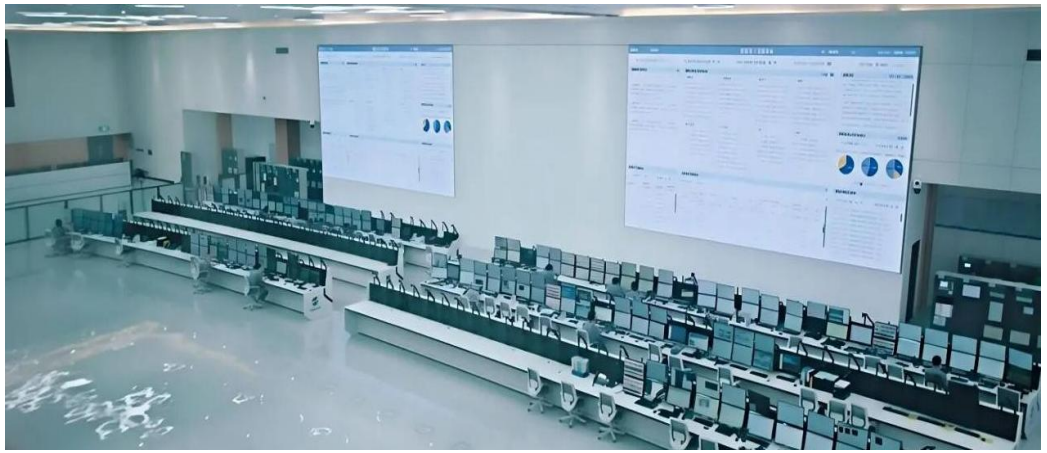
资料来源：高风分析

在化工领域，中国企业也开始了AI转型

示例



- **率先部署DeepSeek大模型**，建立垂直领域的智能搜索平台与AI实时知识问答
- 员工**内外部文件检索与解析效率提升3倍**，大幅降低因缺少必要知识产生的风险



- **分析式AI为核心**，实现控制优化、智能分析运营数据、智能决策，赋能经营管理
- 碳酸钠投料年节省1000吨，吨碱电耗下降5%，**年价值创造超过1000万元**

资料来源：专家访谈、高风分析

在农业生产行业，AI实现精准生产与供应链升级

农业生产主要环节

	产前 研发及农资供应	产中 *农产品生产*	产后 *深加工及交易*
生产端	▪ AI图像识别+遥感技术分析 ▪ AI+基因编辑技术育种	▪ 精准生产 ▪ 病虫害智能监测和控制 ▪ 自动化与机器人技术	▪ 智能质量控制与产品溯源 ▪ AI市场分析与价格预测 ▪ 个性化推荐
供应链端	▪ 智能市场需求预测	▪ 供应链规划 ▪ 智能物流仓储管理	▪ 智能品牌传播

MONSANTO 拜耳农业部门

syngenta 提供种子和农药

CORTEVA agriscience 农业科学

基因育种

AgEagle 虫害检测

Trimble 精准生产

大疆创新 农业无人机

IBM 食品安全监测

BÜHLER 深加工

阿里巴巴 Alibaba.com 个性化推荐

在消费品/零售行业，AI+贯穿全价值链

	洞察与增长	商品与定价	采购与生产	计划与库存	履约与物流	渠道与客户
效率提升	▪ AI市场洞察 ▪ AI竞品研究自动摘要	▪ AI生成商品文案/图片/描述 ▪ AI产品设计	▪ AI比价/报价 ▪ AI供应商推荐/风险提示 ▪ AI质检识别	▪ AI需求预测与异常预警 ▪ AI库存盘点与补货 ▪ AI图像识别	▪ AI自动分仓/拣选 ▪ AI路径规划与调度 ▪ AI退换货自动分级与处理	▪ AI 虚拟客服 ▪ AI智能货架/智能自动售货机
价值创造	▪ AI品类/客户分析与机会识别	▪ AI动态定价/促销 ▪ AI个性化推荐	▪ AI供应风险识别与替代方案 ▪ AI柔性生产	▪ AI库存结构优化 ▪ AI差异化备货/调整	▪ AI动态调整物流及履约策略（时效/成本权衡）	▪ AI预测性客户服务 ▪ AI定制化购物旅程及商机转化

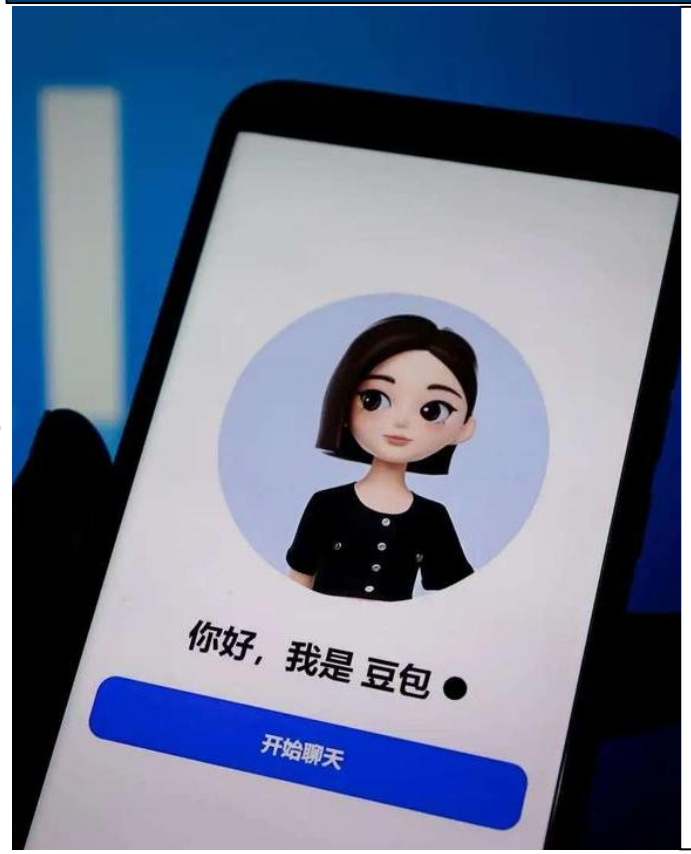
资料来源：高风分析

AI正在变革C端用户的行为习惯

传统智能手机



AI手机



- 智能手机叠加AI能力，从“App驱动”升级为“AI驱动”的新终端形态
- AI不再是附加功能，而成为计算、感知、学习与生成的底座能力
- 实现更智能的场景响应，为用户提供更个性化的体验，重塑使用习惯

AI正在重塑消费者与供应商之间的博弈格局

消费者

AI捕获客户更精准、更个性化的需求





- AI时代，消费者从选款走向提需求：**更细偏好 + 更多组合**
- 需求更碎片化、更频繁：**小批量、快迭代**

SHEIN

GenAI 制定的产品/服务规格

产品/服务供给

制造商/服务提供商

AI助力预测需求、扩大规模、控制成本





- 希音采用“高SKU+小单快反”的模式，把供应链做成高度柔性
- 升级C2M能力，AI驱动**预测、迭代、调度、补货**，让供给端跟上需求端的细分与波动

AI同样正在改变B端的金融需求

更动态的信用评级



- 企业不再满足于一次性、静态的信用评级，而需要基于交易和经营数据的**动态、持续更新的信用评估**

更灵活的经营保障



- 随着供应链、库存、物流和需求预测日益实时化，企业的资金需求和风险暴露也更加动态。企业需要更灵活的经营保障，包括**动态额度、随用随借等**

更可靠的风险管控



- 企业经营日益实时化，需要银行提供**基于实时数据的动态风控与额度调整机制**，在提升效率的同时，确保关键节点有人审核、全程可追溯、合规可控

GenAI正在重塑全球领先银行的核心业务、服务与流程

核心业务服务



- 实时监测的**风险管理**
- 策略助手驱动的**交易处理**
- 机读规则与自动底稿生成的**监管合规**

客户服务



- 7×24对话式的**智能交互**
- 画像驱动的**精准营销**
- 投顾助手辅助的**个性化财富管理**

工作流程与审批



- AI跑流程+人审关键点的**审批流程**
- 自动化**底稿生成与知识检索**
- 随用随学的**运营与培训演练**

新金融

稳定币



- **“稳健可控”**将是稳定币实施的主导思想
- 通过稳定币将中国的制造业优势转化为金融优势，**从“中国制造”到“中国信用”**

数字人民币



- 数字人民币国际运营中心正式落地上海
- **大幅加速人民币国际化进程**，通过数字金融基础设施的战略布局，**增强中国在国际金融规则制定中的话语权**

RWA



- **香港RWA将作为中国RWA探索的排头兵**，金融资产的是目前的主流方向，中国的实体资产RWA也已开始探索
- **重塑资源的流动效率与成本**

BRICS金砖五国



- 通过多个双边与多边协议，积极鼓励BRICS各成员国**采用本币结算**
- **突破美元霸权，打造全新结算体系**

资料来源：高风分析

新科技+新金融

新科技

- AI模型与AI基建持续投资
- “AI+”作为国家重要政策

+

新金融

- 以区块链为底座技术，推动稳定币与数字人民币
- 人民币国际化加速，CIPS跨境结算网络初具规模
- 以黄金储备出发，推动区域性结算与储备体系
- 更多本国货币互换

=

新科技+新金融交织下的创新

- 全球供应链的升华
  - 更有效率、更精确、更有信用
  - 以中国为主的供应链体系优点将比较突出

资料来源：高风分析

AI时代的主要特征

- 更快的迭代速度，更精准，更智能
- 客户与供应商间的博弈更多样化
- 企业创新能力大幅加强
- 企业边界的重塑
- 竞争态势将颠覆型地改变

企业家对AI应用的解读

哲学上的理解

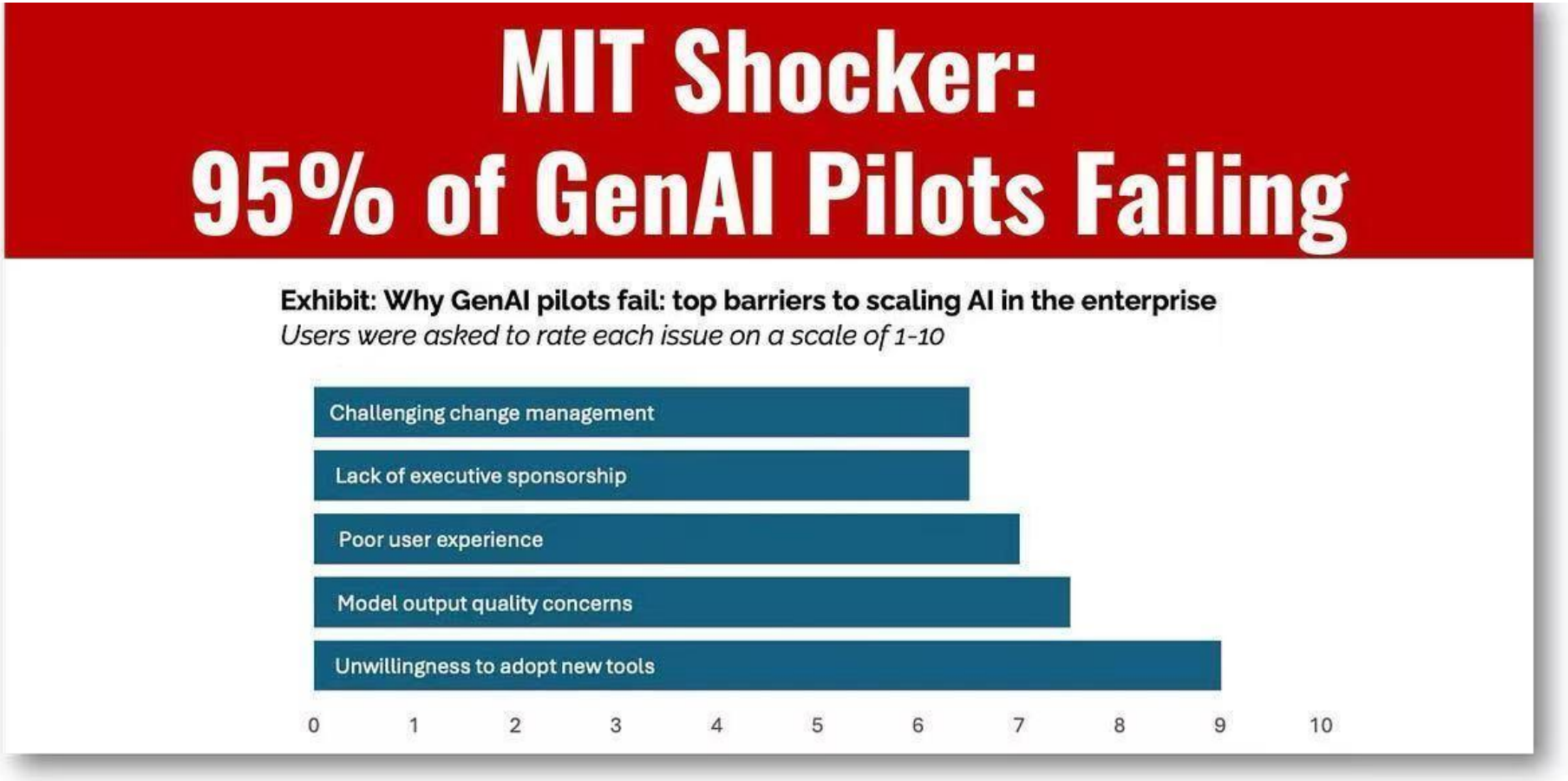
- AI带来的改变是彻底的
- 新的企业价值创造方法
- 新的客户-供应商-供应链关系
- 竞争优势/能力的新定义
- 我的“企业”究竟是谁

值得参考的观点

- “AI正在引发本世代资本与人才格局的最大重塑” (AI is the single greatest recalibration of capital and talent in a generation)
- “你做的不是技术选择，而是未来方向的选择” (You are not deciding on a technology. You are deciding on a future)
- “要么采用，要么出局；选择如此鲜明” (Adopt or be absent. The choice is that stark)

资料来源：高风分析

MIT的研究



资料来源：MIT、高风分析

AI将带来巨大改变

我的观察

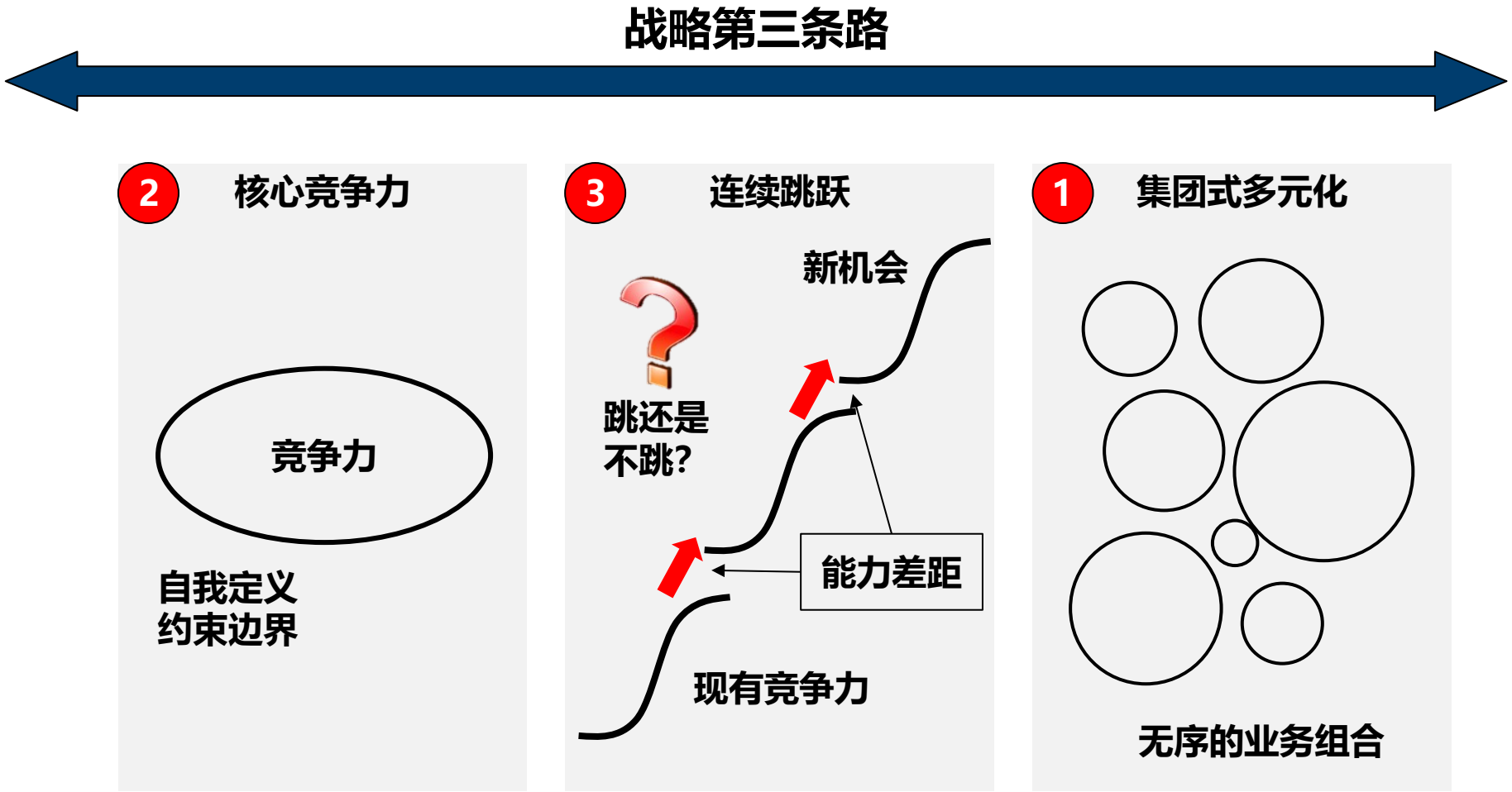
- 绝大部分企业声称正在用AI（>90%）
- 极小部分真的通过AI进行彻底改变（~5%）

未来的三类企业

- AI原生的企业
- 完成AI转型的企业
- 仅把AI当工具的企业大多数会被颠覆

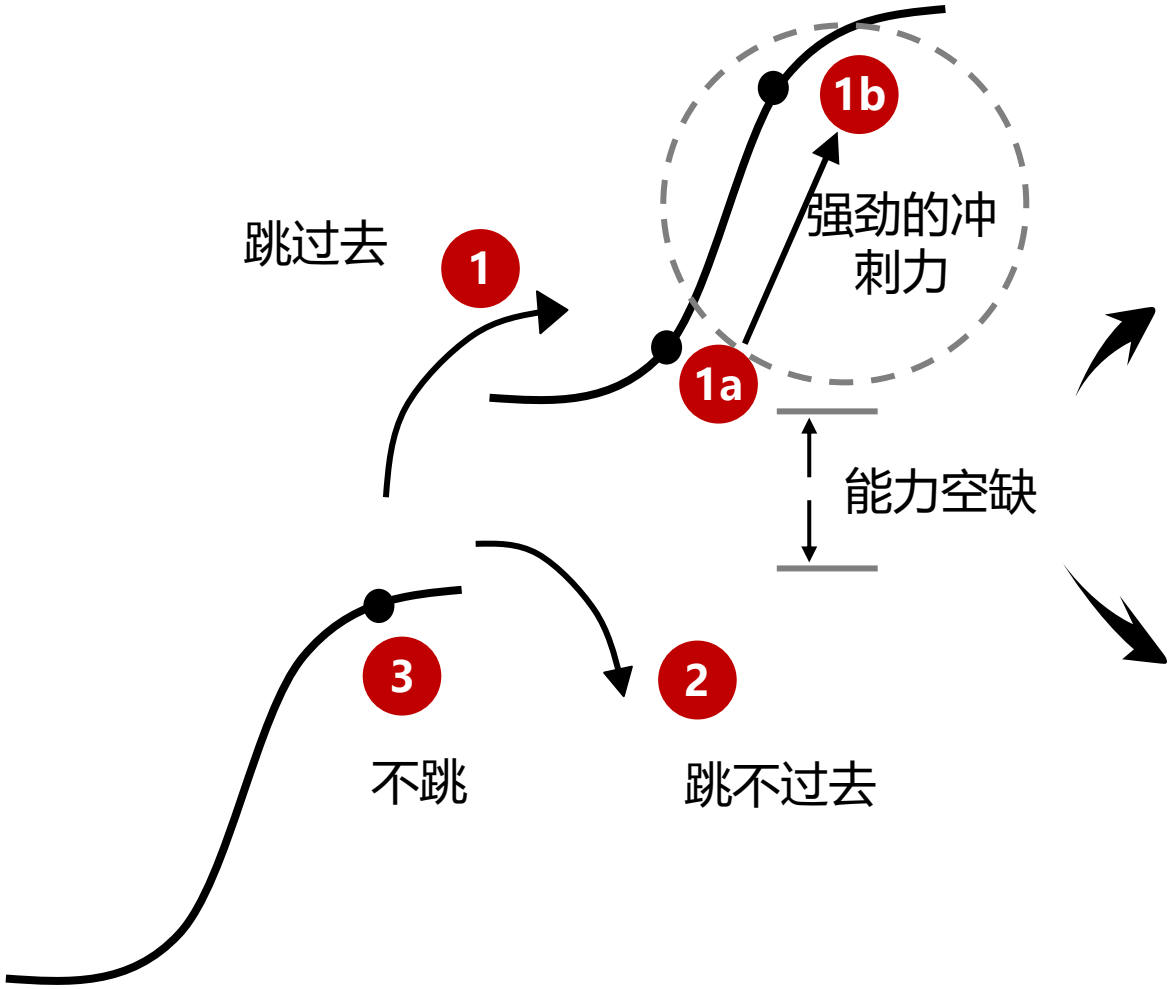
资料来源：高风分析

战略第三条路：边界 = 机会 vs. 能力



跳或不跳？ 跳后所必需的速度和节奏

示意



跳跃的关键

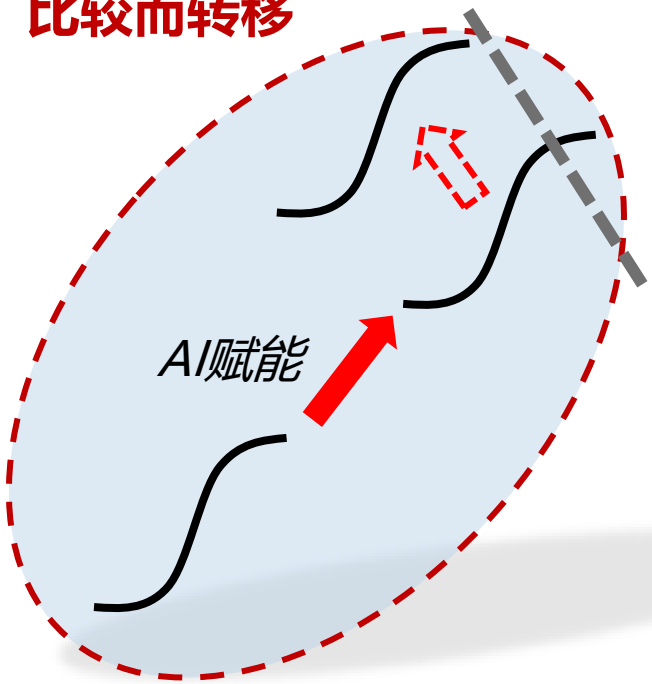
- 势能 ➡ 动能
- 用最快的速度和能量从点 1a 到达 1b 点
- 弥补能力空缺
  - 自建
  - 借助第三方

资料来源：高风分析

AI重新定义三大战略变量

边界 = **机会** vs. **能力**

边界随机会相对能力比较而转移



机会 + **AI**

降本增效

运营和管理优化

跨界扩展

利用AI的能力复制，打破行业边界与路径依赖，降低业务跳跃“门槛”

模式创新

重构价值创造逻辑，如“从产品到服务”

能力 + **AI**

能力强化

隐性知识总结、提炼

能力固化

通过知识提炼与模型/智能体训练，将个体经验系统化、结构化

能力重塑

构建知识与洞见快速生成机制，重塑核心竞争力，如“服装供应链重塑”

资料来源：高风分析

AI思维

AI思维不只是对技术的理解，而是从战略、组织、流程到人才和文化的全面认知重构

1 经营逻辑：

从资源经营到洞见“创造”

- 从数据分析工具转变为**认知能力引擎**，使企业从“管理稀缺资源”向“创造独有洞见”转型

2 协作方式：

从AI工具到硅基员工

- AI将成为具备知识表达与自主协同能力的**“数字同事”**，推动协作范式的深层变革

3 组织流程：

从标准化托底向潜能释放

- AI重构的不仅是操作流程，而是推动组织实现从**“流程导向”向“任务导向”的底层转型**



4 人才能力：

从技能培训到思维教育

- 人才的价值将从“知道什么”，转为**“如何创造新知并赋能AI”**

5 理念文化：

从业绩导向到愿景驱动

- AI并非完全中立，其训练方式与目标设定反映**企业整体与企业个体的思想与价值主张**

6 领导力：

从发号施令到思想领袖

- 不再垄断信息与决策，而是定义愿景、塑造价值观、构建知识系统，**成为“AI共创”的设计者和引领者**

资料来源：高风分析

许多企业面临的能力问题

数据管理	知识提炼	知识沉淀
▪ 内部数据未保存 ▪ 低质量数据	▪ 隐形知识未显性化 ▪ 提炼能力瓶颈	▪ 知识未拥有高业务价值 ▪ 知识碎片化难以支撑AI应用
关键解决方法 ▪ 全域数据存储 ▪ 体系化数据治理	▪ 知识显性化流程 ▪ AI总结与提炼辅助工具	▪ 体系化知识梳理 ▪ 企业内知识图谱

资料来源: 高风分析

企业需要体系化的知识沉淀



1
- 线下转线上、全域数据采集
- 数据治理标准与团队、数据质量监控

……

2
- 标准化复盘流程、复盘模板、经验总结工作坊
- AI文档总结助手

……

3
- 高价值场景识别、最佳实践与洞见沉淀
- 知识关联关系、AI训练准备

……

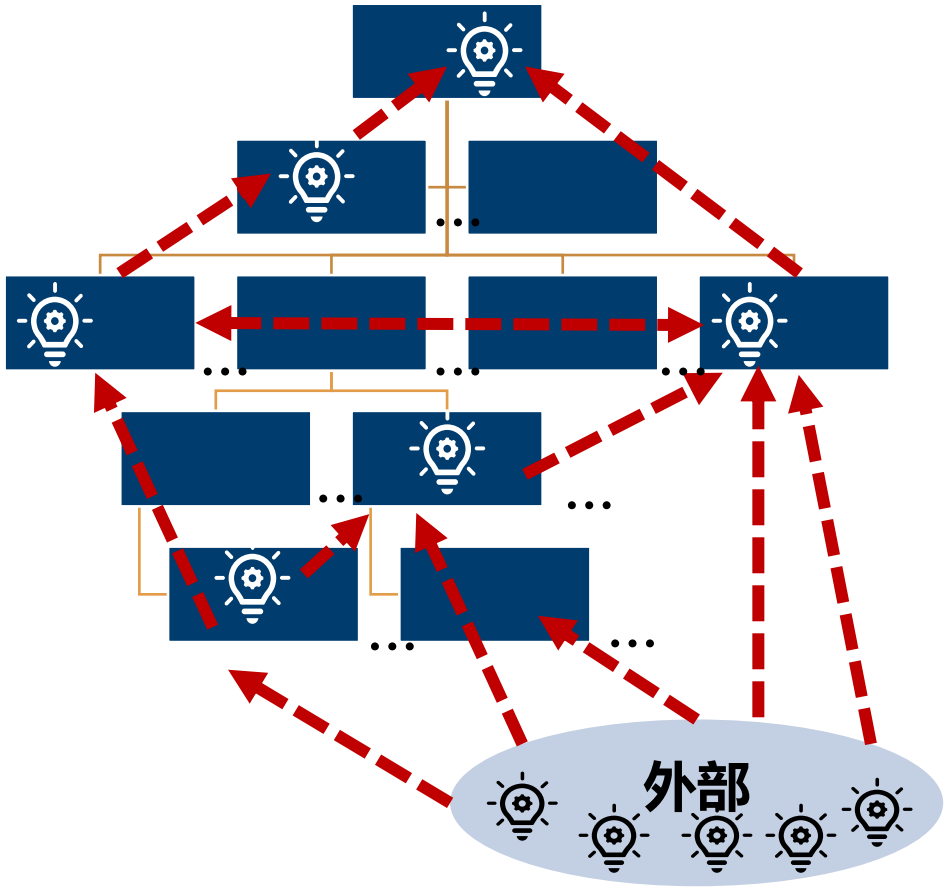
资料来源: 高风分析

需要“用好AI的人”，不要“论资排辈”

“用好AI的人”

- 懂得使用AI
- 了解AI对企业的深层次影响
- 习惯与时俱进

“用好AI的人”在哪里?



内部:

- 各层级随机分布
- 非正式组织
- 人数不一定很多

外部:

- 针对性持续招募

资料来源：高风分析

组织的进化

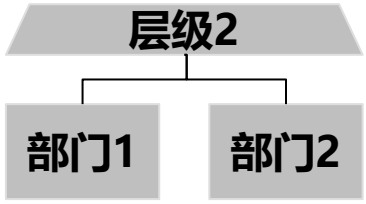
1 更为扁平

- 管理层级大幅减少
- 中层员工人员更贴近一线，形成新价值定位



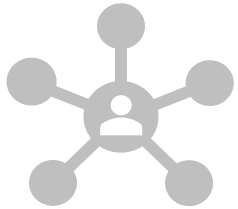
2 更为精简

- 在AI的帮助下实现大量跨职能、跨部门整合



3 更原子化

- 高度专业与项目管理能力的少数精英员工带领大量智能体工作



带来管理模式的根本变革

- **产生新“生产关系”，企业将成为知识和投资平台，而员工则成为被投资和知识赋能的个体**
- **扁平化、精简化可能成为未来组织的进化趋势**
- **催动全新业绩和激励模式创新**

资料来源：高风分析

组织再造

假设

传统的企业组织架构（以商业银行为例）

企业负责人

高级管理团队

公司金融部门　个人金融部门

金融市场部门　投资银行部门

风控审计部门　法律人力部门

增长模式
从**人力**到**算力**

管理模式
从**分工合作**到**人机协同**

竞争力模式
从**人才密度**到**AI能力**

AI驱动的组织架构再造

企业负责人
高级管理团队 + 专业模型及应用

模型小型化

- 公司金融部门 + 专业模型及应用
- 个人金融部门 + 专业模型及应用
- 金融市场部门 + 专业模型及应用
- 投资银行部门 + 专业模型及应用
- 风控审计部门 + 专业模型及应用
- 法律人力部门 + 专业模型及应用

资料来源：零一万物、高风分析

“一人公司”

市场已有“一人公司”雏形

devv_ Devv AI（中国）

- 聚焦于面向程序员的**AI搜索**
- **初创时为1人团队，目前成员不超过4人**
- **超百万程序员用户，年收约40万美元**

fireflies.ai **萤火虫AI（美国）**

- 聚焦于不同商业场景下的**AI会议纪要、总结与会务管理**
- **初创时为1人团队**
- **年收达1200万美元**

在未来AI能够承接主要工作

灵感记录： 飞书 Notion …

市场调研： Xavier AI Perplexity AI …

内容生成： deepseek Sora …

自动化工作流： COZE manus …

代码开发： CURSOR 通义灵码 …

数据分析： Clarity by Microsoft Google Analytics …

资料来源：高风分析

企业AI变革：流程再造



- 通过AI智能体，更高效执行特定任务
- AI智能体自主协作，负责多个任务乃至自主管理整个工作流
- 智能体基于任务需求，自主动态安排业务流程

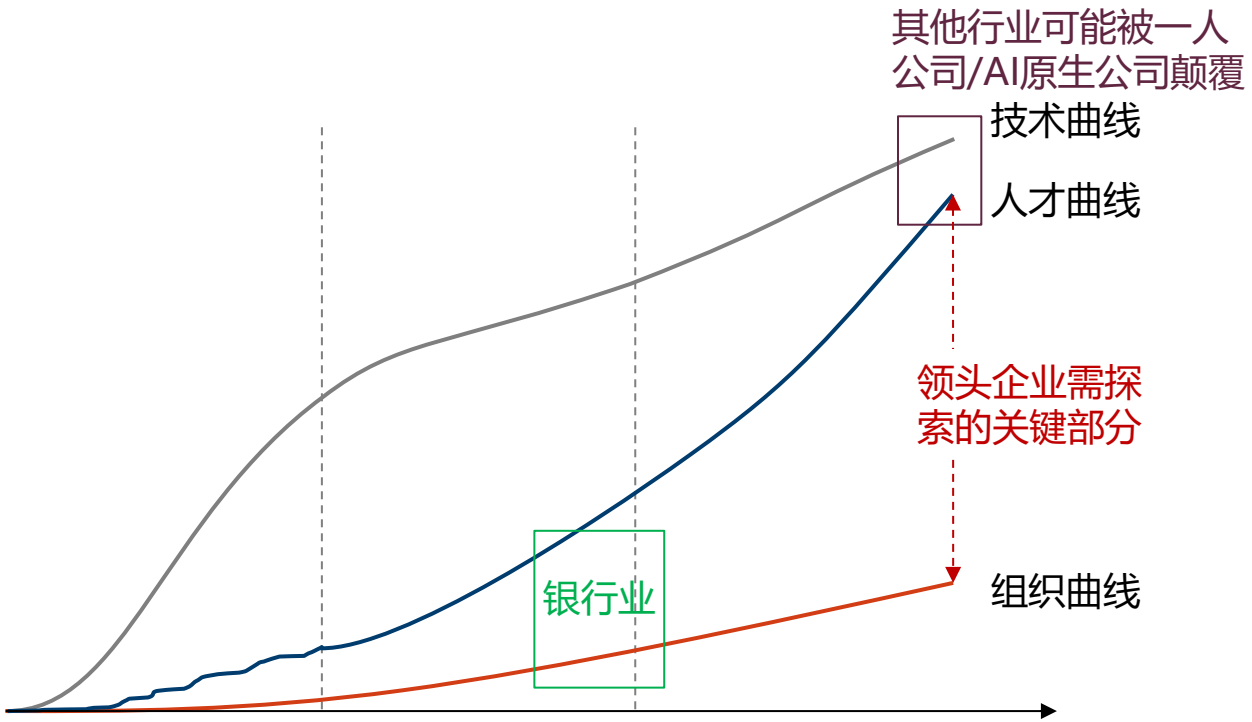
- 流程的设计核心逻辑是要充分挖掘与发挥潜能，并让隐形知识显性化
- 流程变革节奏因行业属性而异：快消等2C行业更快，合规度高的2B行业更稳

资料来源：高风分析

领先的行业领导者更需要思考组织与人才及技术的匹配

AI转型的三条发展曲线演变趋势

（2026年1月-2月12日）



银行业AI竞争先体现在组织与人才的采用速度

技术曲线	AI 技术仍在快速演进，但银行落地需以合规与安全为前提
人才曲线	越来越多人愿意用 AI 作为工具并与之互动，银行需要找到更多员工主动探索
组织曲线	相对滞后，银行作为高监管行业，组织结构不会发生剧烈变化

AI发展的四个阶段

示意

	L1 AI觉醒	L2 AI活跃	L3 AI驱动	L4 AI原生
特征	▪ 局部开展AI应用的探索性试点 ▪ AI主要作为辅助工具，未形成体系化推进	▪ AI在企业内部实现中等规模应用部署 ▪ 初步建设AI技术平台，具备一定数据治理能力 ▪ 形成初始AI相关职能或组织机制	▪ AI已深度嵌入企业核心业务流程 ▪ 通过端到端的自动化实现业务提效降本，成效可衡量 ▪ 建成企业级AI平台，推动数据-模型-业务的闭环整合 ▪ 构建跨部门、跨职能的AI人才体系，实现能力协同	▪ AI成为企业运营逻辑与商业模式的核心驱动力 ▪ 构建以智能体为基础的自适应工作流程 ▪ 建立可扩展的AI基础设施与能力中台 ▪ 员工普遍具备AI素养与协作能力，形成组织级“AI思维范式”

资料来源: Rolling AI, 高风分析

AI近期的发展呈现跳跃式加速演进

OpenClaw



- 开源自治AI Agent，紧密集成“模型 + 外围系统（邮件/日历/网页/企业应用），让 AI 从“回答问题”走向**“时刻在线帮你把事做完”**（信息处理、自动化操作等）

Manus



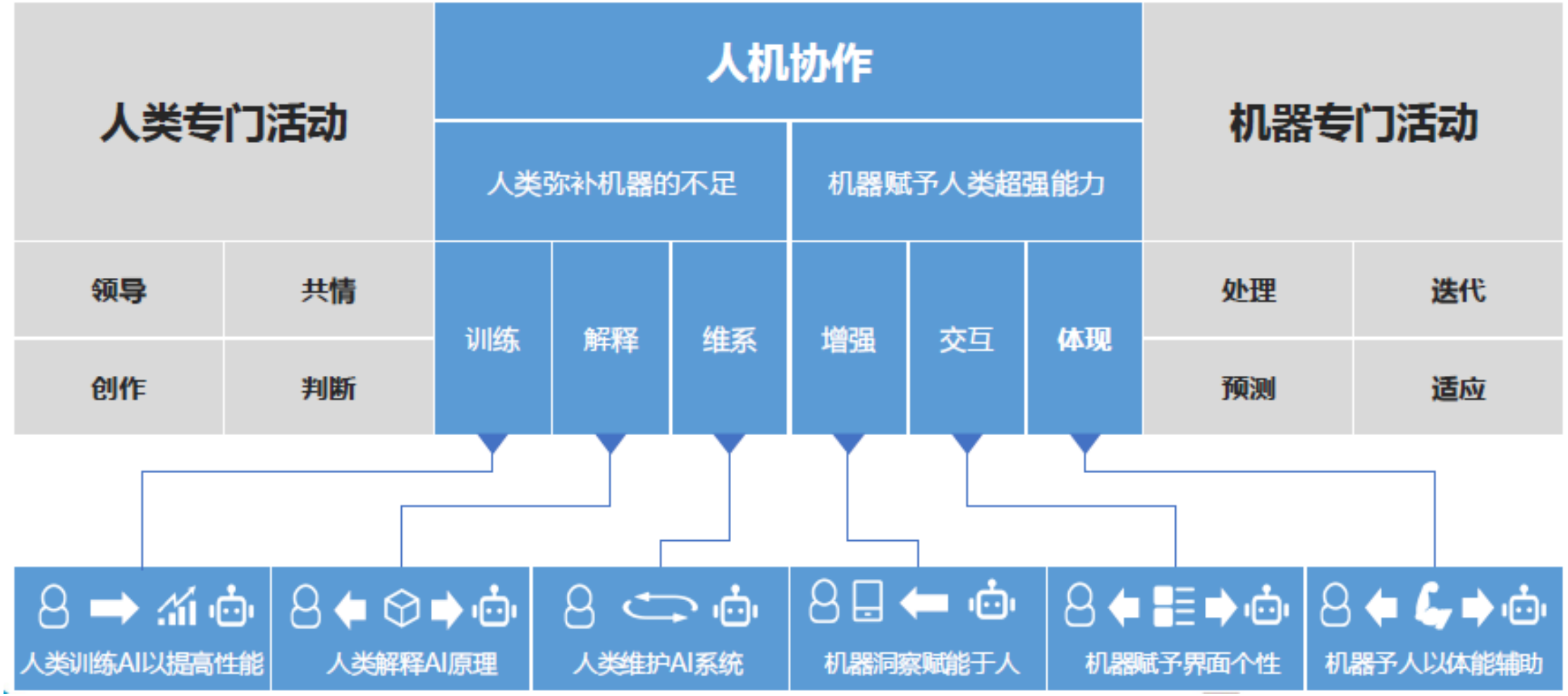
- 通用自治代理，把“想法”变成“交付物”，可以在浏览器与工具链中**自动规划、执行并产出复杂的任务**（如做研究、写报告、做PPT、做开发等）

Seedance 2.0



- AI 视频模型，支持图像/视频/音频/文本多模态生成，可用自然语言提示**实现更强的“镜头级”控制**；可输出 2K 分辨率、生成速度较上一代 Seedance 1.5 提升约 30%

新浪潮下领导力的关键在于管理好人机协作



资料来源：保罗·多尔蒂（Paul R. Daugherty）和詹姆斯·威尔逊（H.J.Wilson）《机器与人：埃森哲论新人工智能》，高风分析

我们经常听到的常见误区

“某某是老员工了，AI的事情由他推就比较放心”

“AI嘛！就是用不用。我看一下公司内谁用的token数量比较多我就知道谁在用！用就行啦。”

“我们从外部聘请了一个懂AI的人来主导我们的AI变革”

资料来源：高风分析

AI变革是“一把手工程”



- AI变革需要企业家在哲学高度理解AI，并作为一把手工程，自上而下的推进

资料来源：高风分析

领导者作为思想领导者（Thought Leaders）

- 战略洞察：更高层次思考与决策能力
- 引领变革：通过AI引领快速转型
- 愿景驱动：跨越经济周期指引长期增长
- 团队凝聚：坚持清晰、统一的文化和价值观

资料来源：高风分析

AI时代，领导者需要回归到人类心智的核心属性

觉察
提供背景信息



- AI缺乏对具体组织文化、价值观及复杂社会动态的理解，领导者需**敏锐观察环境，为AI生成的输出提供关键的背景信息**，从而使决策具备相关性和深度

智慧
提出正确问题



- AI可以迅速提供答案，但领导者需要**运用经验、批判性思维和社会智能提出正确的问题**，通过审视答案背后的逻辑和伦理风险，下精准的决策

慈悲
建立情感连接



- 在自动化导致人际互动可能减少的环境中，领导者通过**真诚的情感支持和对员工福祉的关注，**抵消技术的冷漠感，提升团队的心理安全感和忠诚度

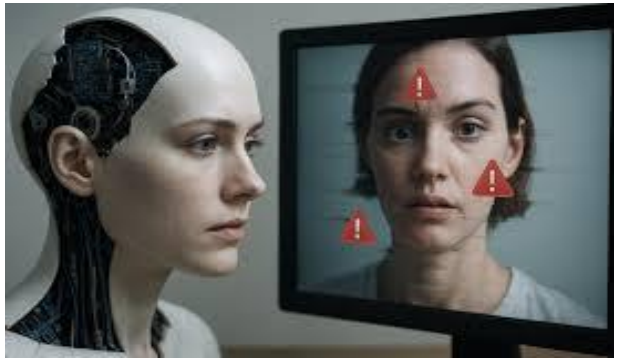
AI时代高阶领导力的核心职能是捍卫人机协作中的人类主权

道德与伦理导航



- 在AI无法承担法律和道德责任的情况下，领导者必须作为最终的“问责者”，**确保技术应用符合人类价值观、监管要求和企业伦理**

例外处理与复杂评判



- 即使是先进的AI模型，在处理极端异常情况时也可能偏离人类判断。领导者必须**识别AI的局限性，在关键时刻干预并纠正算法偏见或错误**

创造性综合



- AI擅长在现有数据中识别模式，但突破性的创新仍依赖于人类特有的创造性直觉，领导者需通过**激发团队的发散性思维**补足AI的局限

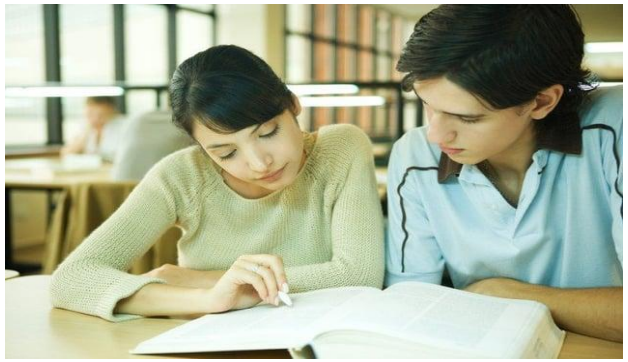
AI时代高阶领导力也是一场由内而外的自我超越

认知主权



- 面对AI带来的便利，领导者需要**刻意保持人类的思考能力**，给予自己**思考和反思的空间**，防止由于过度依赖算法而导致的“认知萎缩”

初学者心态



- 面对指数级增长的技术迭代，高阶领导者需放下过去的“专家架子”，**保持求知欲和灵活性**，与AI共同学习和演进

心理安全感的守护者



- AI的引入往往引发员工的身份危机，领导者需要通过**透明沟通、重塑职业路径和建立心理安全感**，将技术变革转化为团队成长的机遇

ICBC 中国工商银行

HARVARD BUSINESS IMPACT

谢谢
Thank You