

Hisense

HARVARD BUSINESS IMPACT

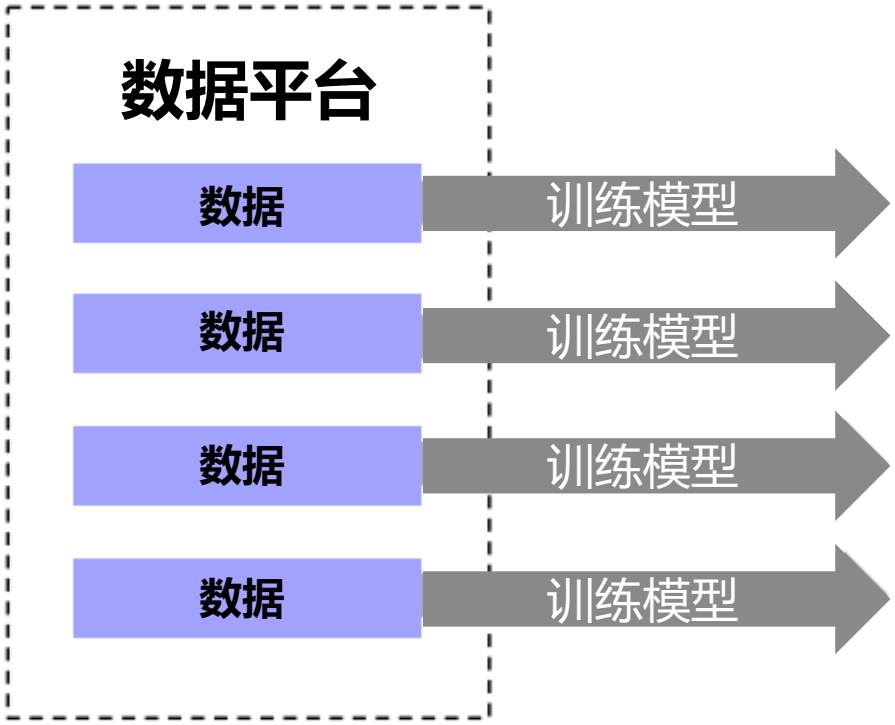
海信·哈佛

智能时代的领导者

丹尼斯·坎贝尔（Dennis Campbell）
哈佛商学院
工商管理Dwight P. Robinson, Jr.教席教授

2026年3月

传统“窄”人工智能（如机器学习）导致了大量基础的、单一用途、基于重复发生的模型的涌现



各种窄域人工智能应用场景



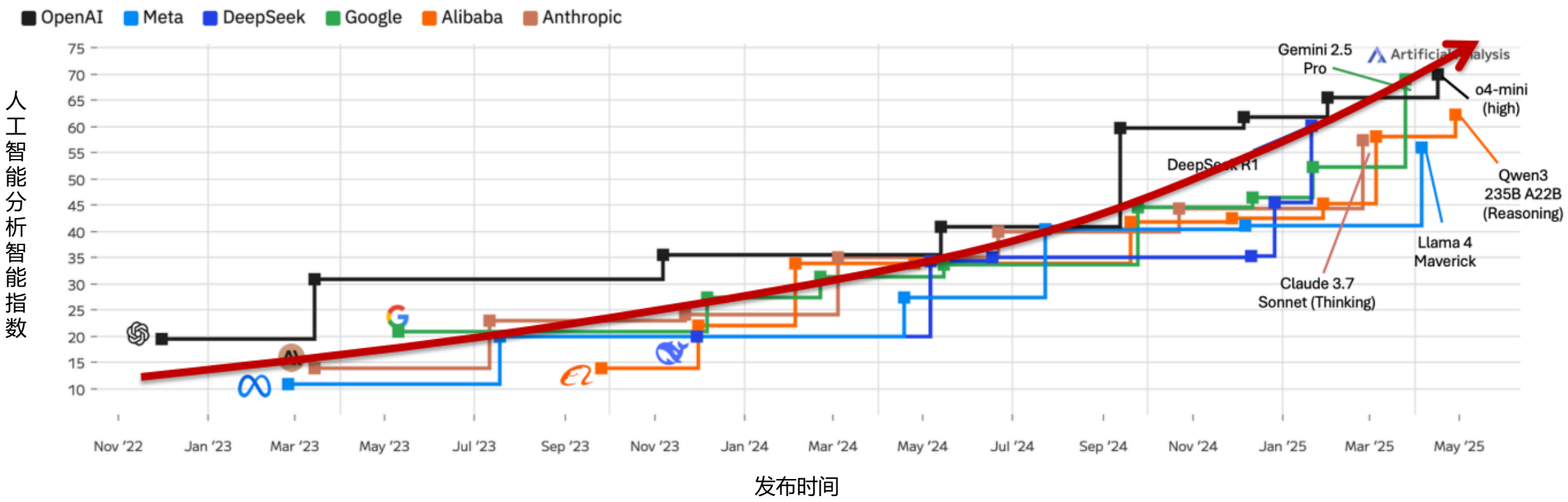
© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

模型质量的指数级提升

前沿大语言模型智能随时间的变化

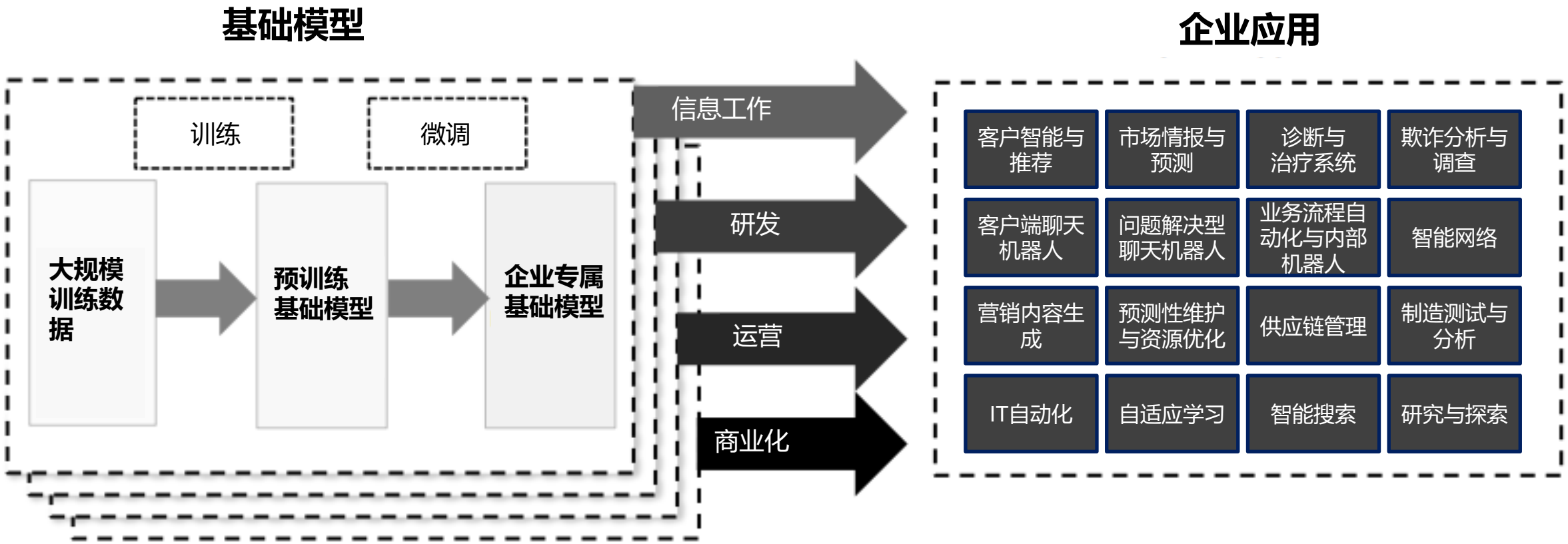
人工智能分析智能指数（涵盖 MMLU-Pro、GPQA Diamond、Humanity’ s Last Exam、LiveCodeBench、SciCode、AIME、MATH-500）

指数级增长！



© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

高能力的预训练基础模型可以被部署用于多种不同用途



© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

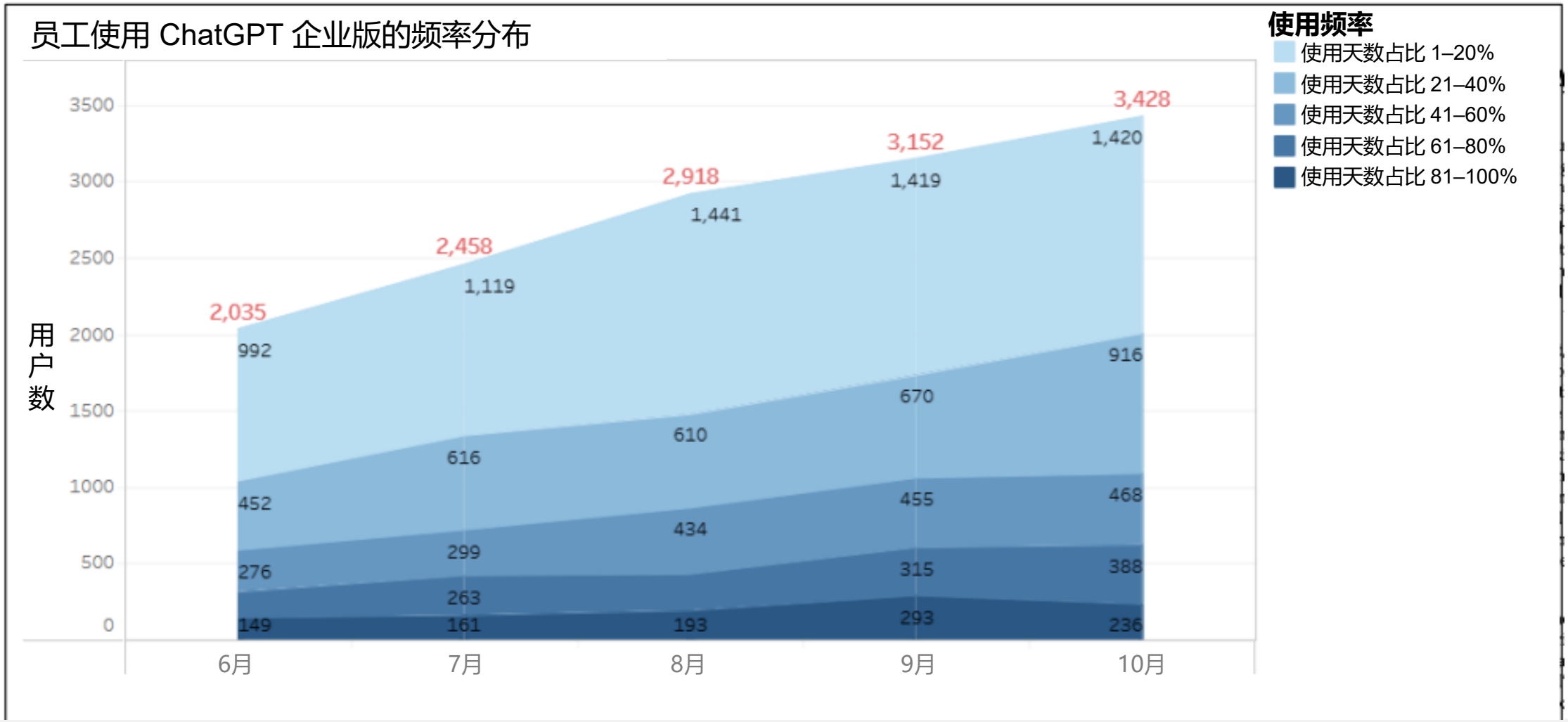
所以……影响是什么?

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.


新冠疫苗
莫德纳

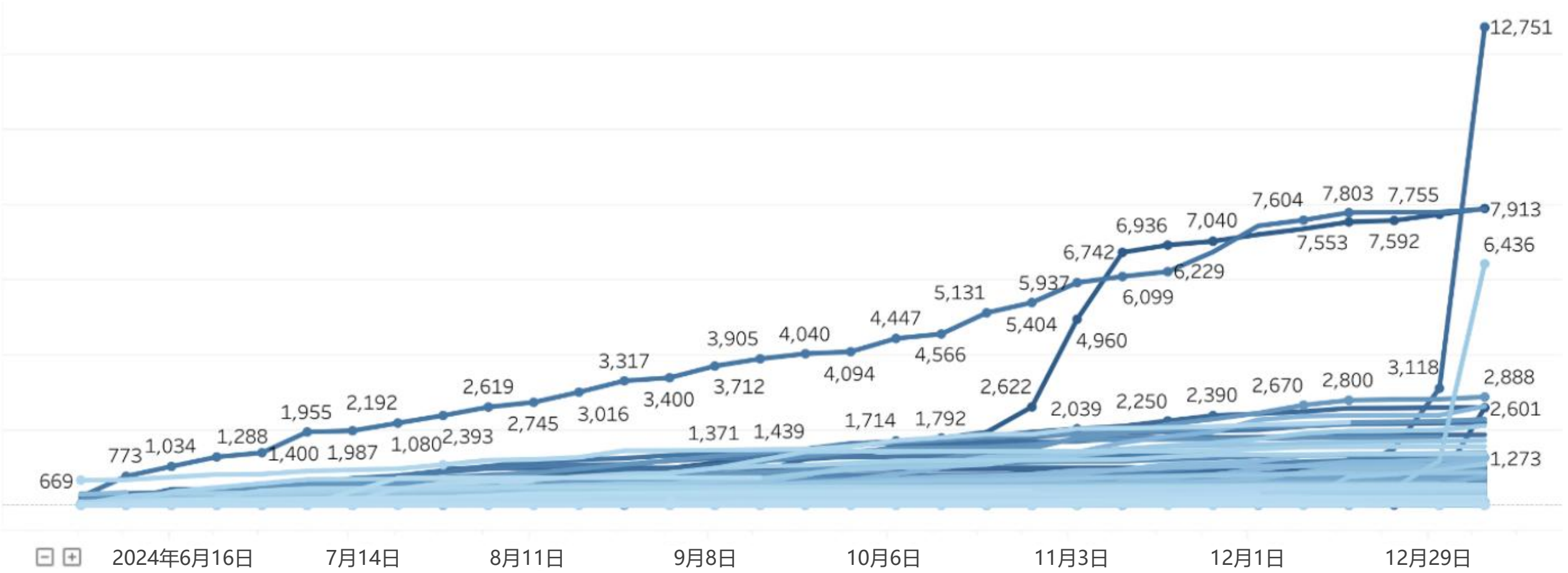
莫德纳的生成式 AI 战略：让使用与开发更加普及

KARIM LAKHANI



© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

增长来自针对业务场景定制的 GPT



© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

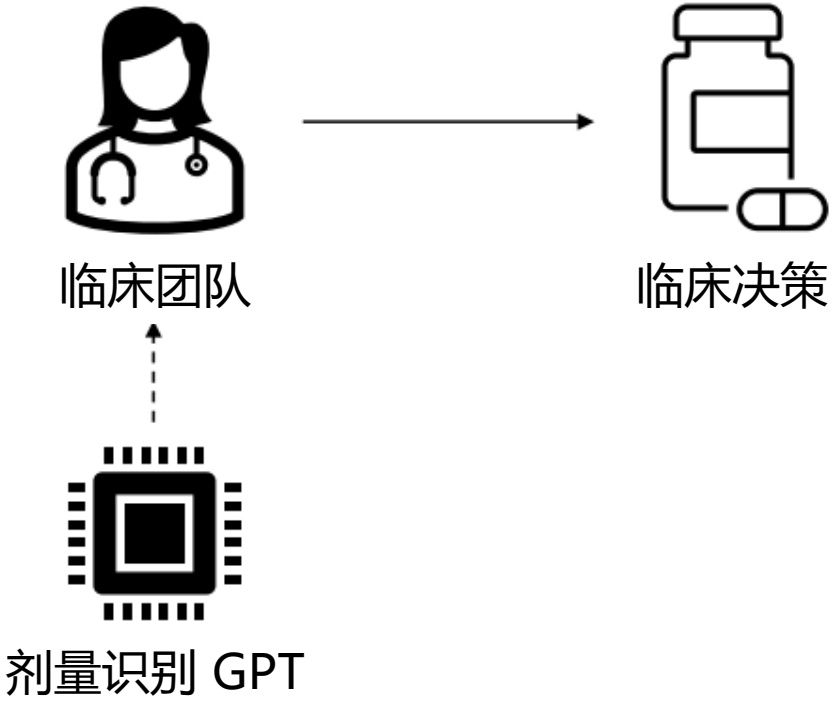
剂量识别 GPT

莫德纳开发了剂量识别GPT，这是一个内部工具，用于为临床试验提供剂量决策洞察。

用于增强人类决策能力

能力：

- 提供参考文献来源
- 数据可视化分析



© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

	GPT名称	消息数	用户数
1	**自我复盘 GPT** 汇总月度/季度业务复盘、自我反思指南、目标设定及年终总结准备	12,751	885
2	**美国福利助手** 帮助员工了解、评估并选择年度员工福利（如医疗保险等）	7,887	1,215
3	**Red Ribbon 可视化工具** 帮助员工为演示文稿创建视觉背景	7,884	593
4	**协作反馈 GPT** 记录与关键协作者的对话，并辅助准备同事评估反馈	3,888	387
5	**会议纪要生成与分析 GPT** 总结/转录会议内容、参会人员、结果，并提供个人会议表现辅导	2,868	271
6	**生成式 AI 导师** 利用 AI 为员工提供学习支持的工具	2,610	769
7	**幻灯片生成助手** 将对话内容转化为符合莫德纳模板的演示文稿	2,598	288
8	**RegBot 3.0（监管助手）** 用于应对监管机构提出的大量问题与数据请求	2,194	128
9	**莫德纳图标生成器（测试版）** 为文档、项目和签名生成符合公司视觉规范的图标	1,816	168
10	**向上反馈 GPT** 帮助员工为上级/管理者撰写反馈	1,562	247

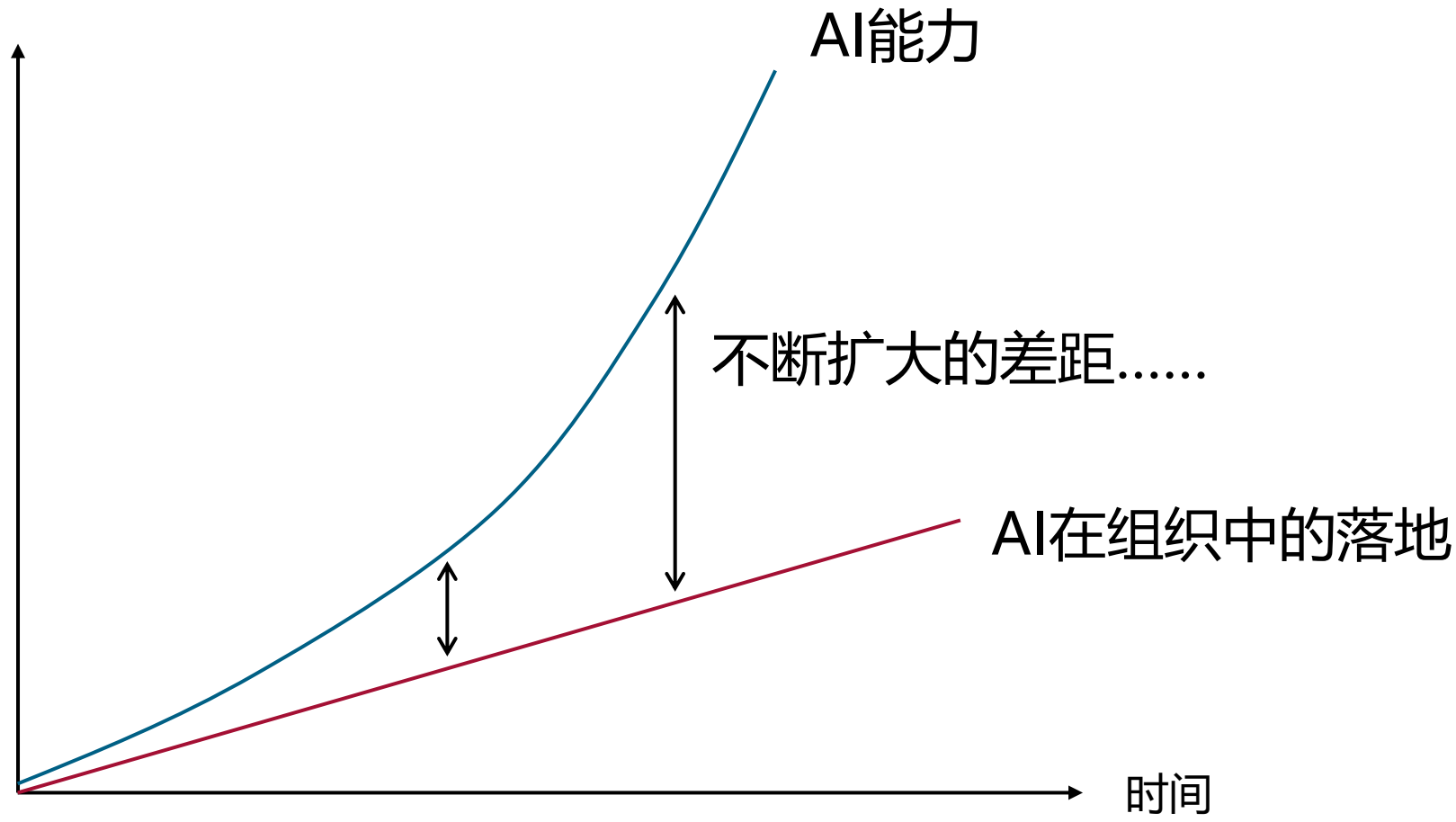
© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

已落地 1,400+ 个定制 GPT

	GPT名称	消息数	用户数
1	**自我复盘 GPT** 汇总月度/季度业务复盘、自我反思指南、目标设定及年终总结准备	12,751	885
2	**美国福利助手** 帮助员工了解、评估并选择年度员工福利（如医疗保险等）	7,887	1,215
3	**Red Ribbon 可视化工具** 帮助员工为演示文稿创建视觉背景	7,884	593
4	**协作反馈 GPT** 记录与关键协作者		387
5	**会议纪要生成与** 总结/转录会议内		271
6	**生成式 AI 导师** 利用 AI 为员工提		769
7	**幻灯片生成助手** 将对话内容转化为		288
8	**RegBot 3.0（监** 用于应对监管机构提出的大量问题与数据请求		128
9	**莫德纳图标生成器（测试版）** 为文档、项目和签名生成符合公司视觉规范的图标	1,816	168
10	**向上反馈 GPT** 帮助员工为上级/管理者撰写反馈	1,562	247

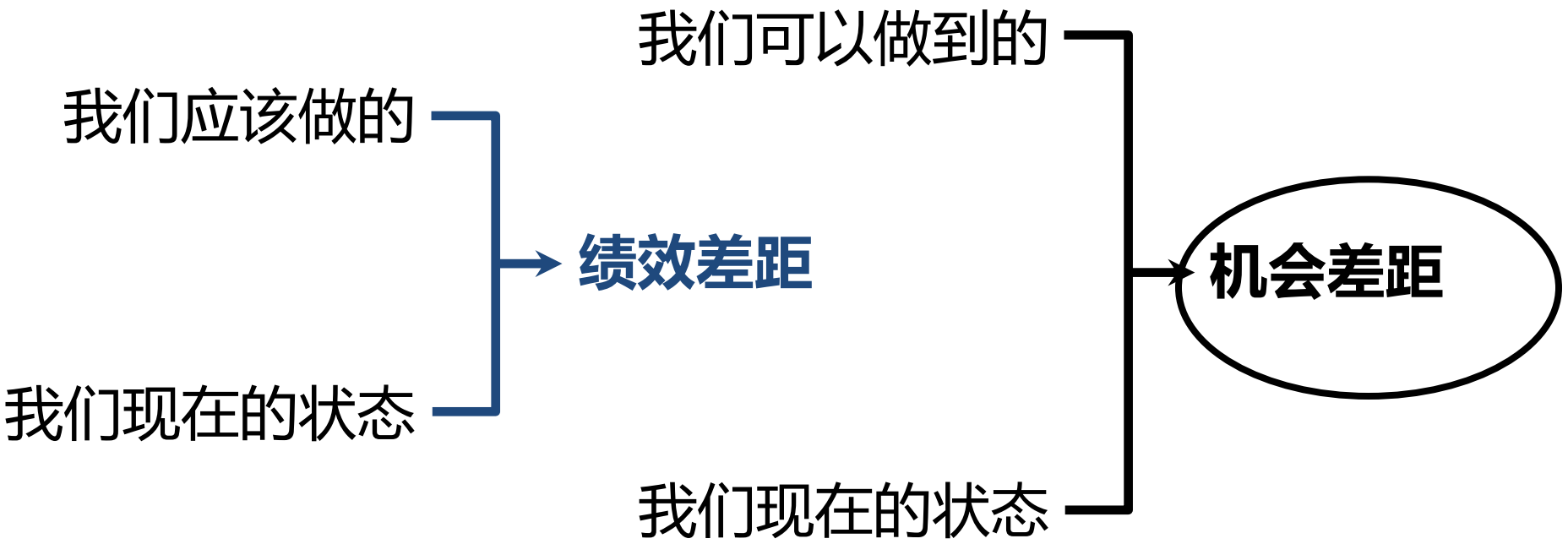
© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

组织应用AI的现状



© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

关注差距



创造价值的人

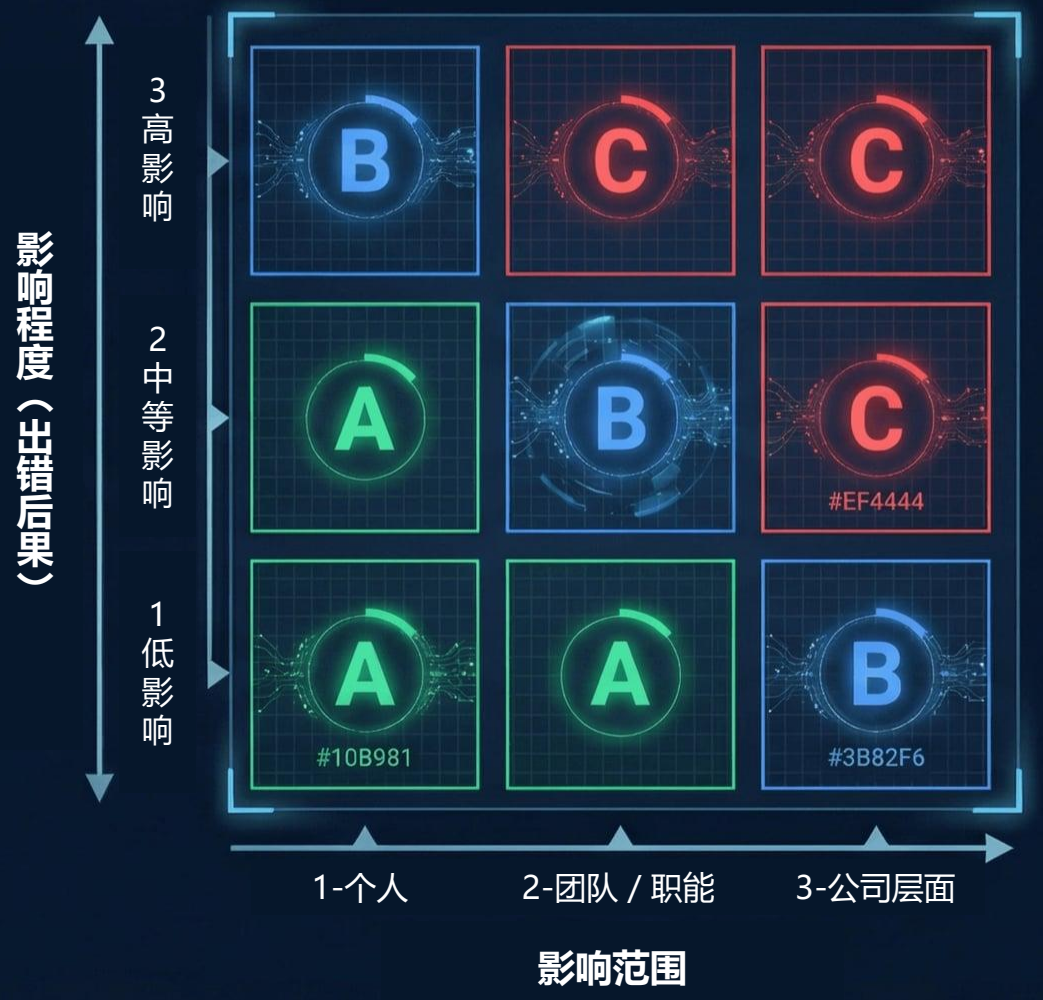
改变游戏规则的人

来源：改编自图什曼&奥莱利

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

莫德纳的 AI 治理框架：在赋能与管控之间取得平衡

关键性矩阵



A 组
（低关键性）

重点：用户规范

- 尽量减少管控，鼓励创新尝试
- 示例：
  微软 Copilot
  生日日历 GPT

B 组
（中等关键性）

重点：可靠性

- 更高的质量标准，并进行定期更新
- 示例：
  CEO 演讲生成器
  GitHub Copilot

C 组
（高关键性）

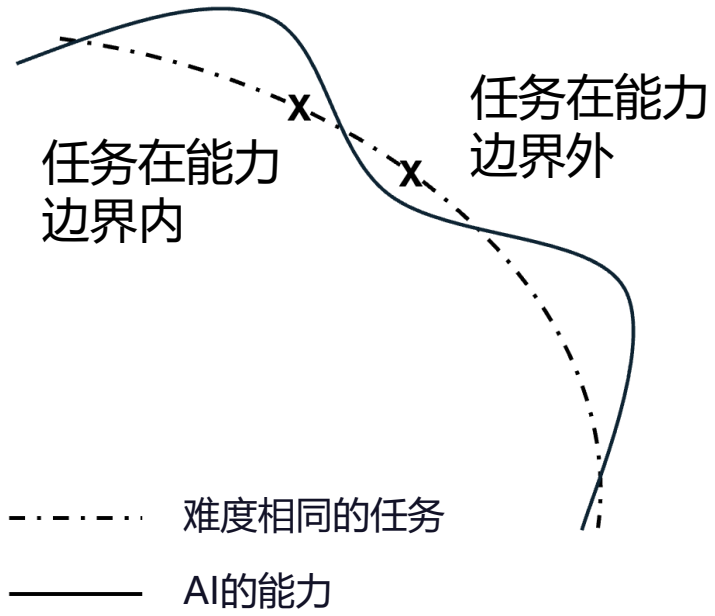
重点：监督与治理

- 最高级别的安全要求，由战略评审委员会进行审查
- 示例：
  Dose ID GPT
  福利助手
  网络安全预警

相关研究简述

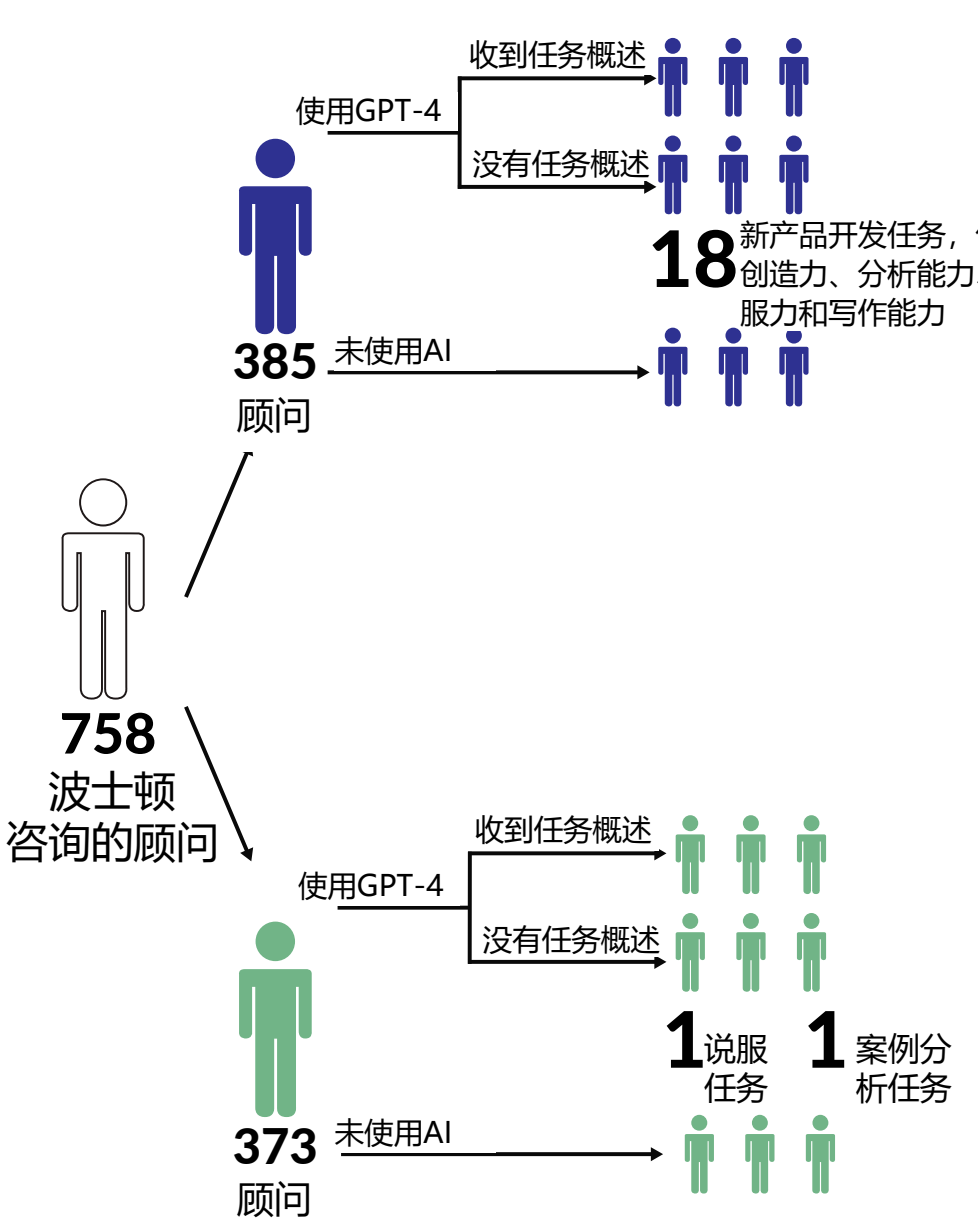
© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.



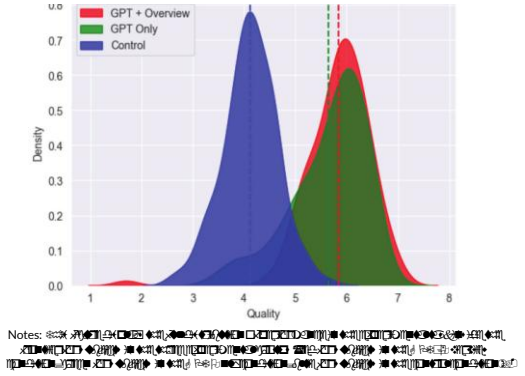


- AI拥有“**崎岖的技术前沿（能力边界）**”。
- 它在某些事情上表现很好……
- ……但在一些类似的事情上表现却不好。
- 任务在能力边界内使用AI可能有帮助，而在能力边界外使用AI则可能损害绩效
- 很难判断能力边界究竟在哪里

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.



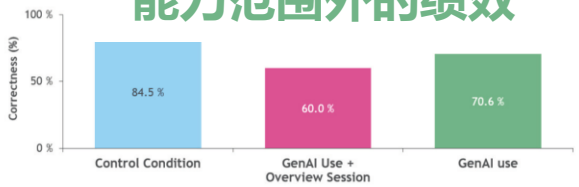
能力范围内的绩效分布



Large improvements on every performance measure for GPT-4 group, no impact from training

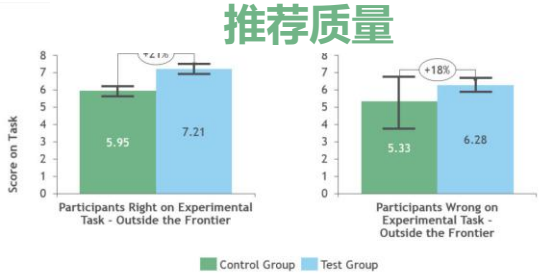
- **多完成了12.2%的任务**
- **完成速度快了25.1%**
- **结果质量高出40%**

能力范围外的绩效



Decrease in outside the frontier task

推荐质量



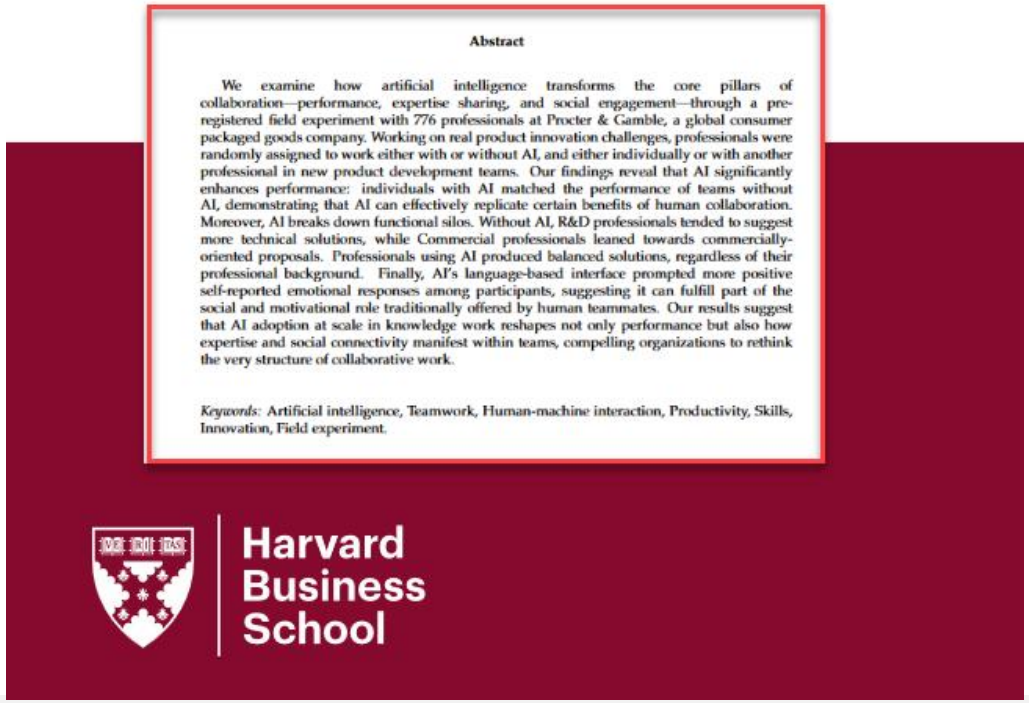
Improvement in inside the frontier task

- **生成式AI用户在不适合AI的任务上的表现比对照组更差（案例研究）。**

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

赛博队友：生成式AI重塑团队协作与专业能力的实地实验

Fabrizio Dell'Acqua
Charles Ayoubi
Hila Lifshitz
Raffaella Sadun
Ethan Mollick
Lilach Mollick
Yi Han
Jeff Goldman
Hari Nair
Stew Taub
Karim R. Lakhani



© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

在宝洁公司复制产品开发流程

- 商业专家和技术研发专家
- 一天的工作坊，用于帮助业务单元开发产品创意、包装、零售策略

	不用ChatGPT	使用 ChatGPT
单独工作		
两人协作		

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

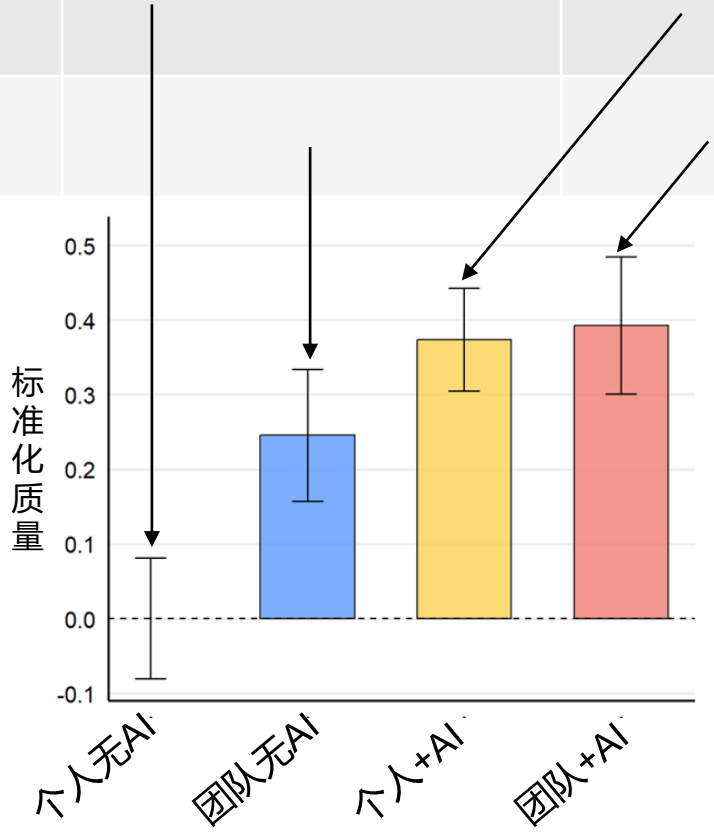
在AI提升了绩效

- 商业专家和技术研发专家
- 一天的工作坊，用于帮助业务单元开发产品创意、包装、零售策略

- AI提升了绩效

	不用ChatGPT	使用 ChatGPT
单独工作		
两人协作		

平均质量



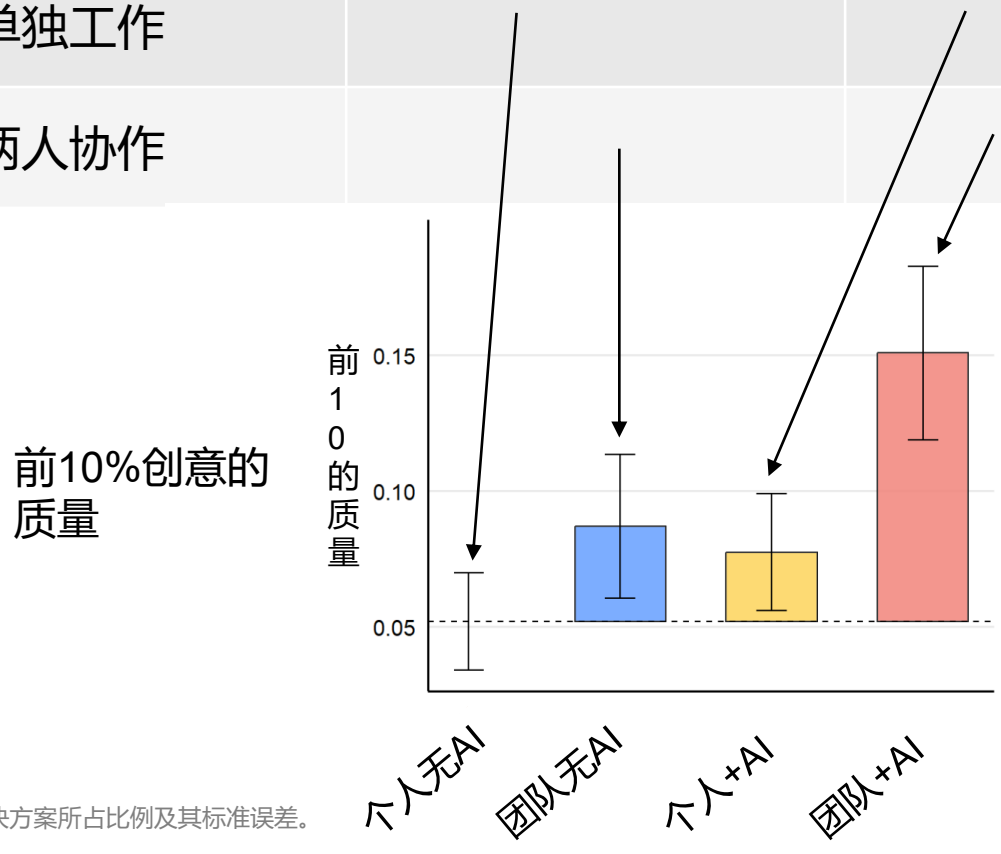
© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

团队+AI能够产生真正卓越的解决方案

- 商业专家和技术研发专家
- 一天的工作坊，用于帮助业务单元开发产品创意、包装、零售策略

- 团队+AI能够产生真正卓越的解决方案

	不用ChatGPT	使用 ChatGPT
单独工作		
两人协作		



注释：本图展示了在不同处理条件下，前10%解决方案所占比例及其标准误差。

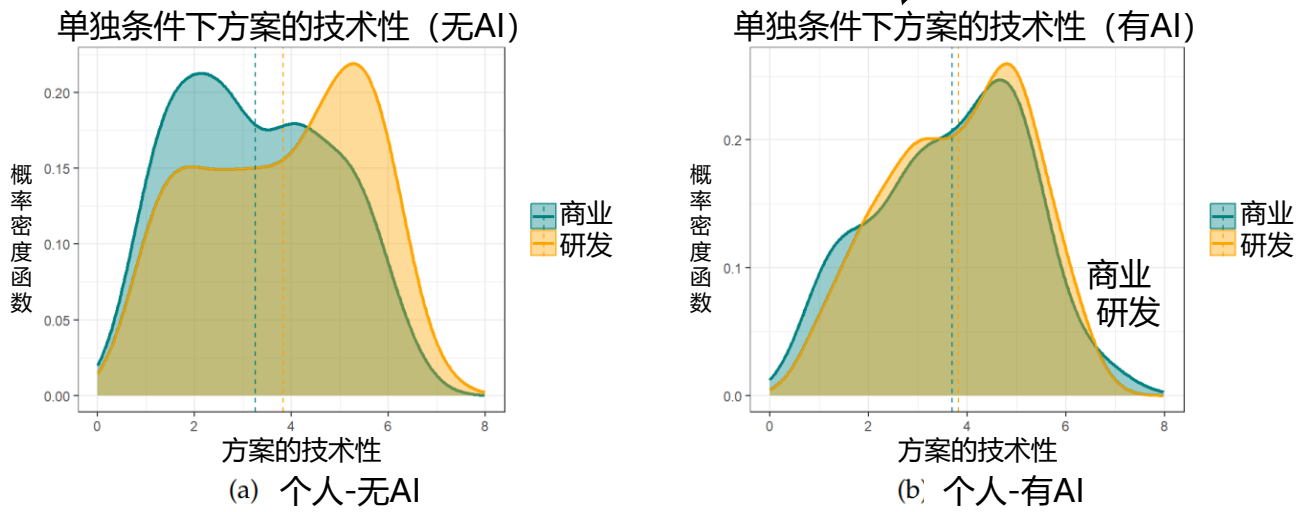
© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

专业界限消失

- 商业专家和技术研发专家
- 一天的工作坊，用于帮助业务单元开发产品创意、包装、零售策略

- 专业界限消失

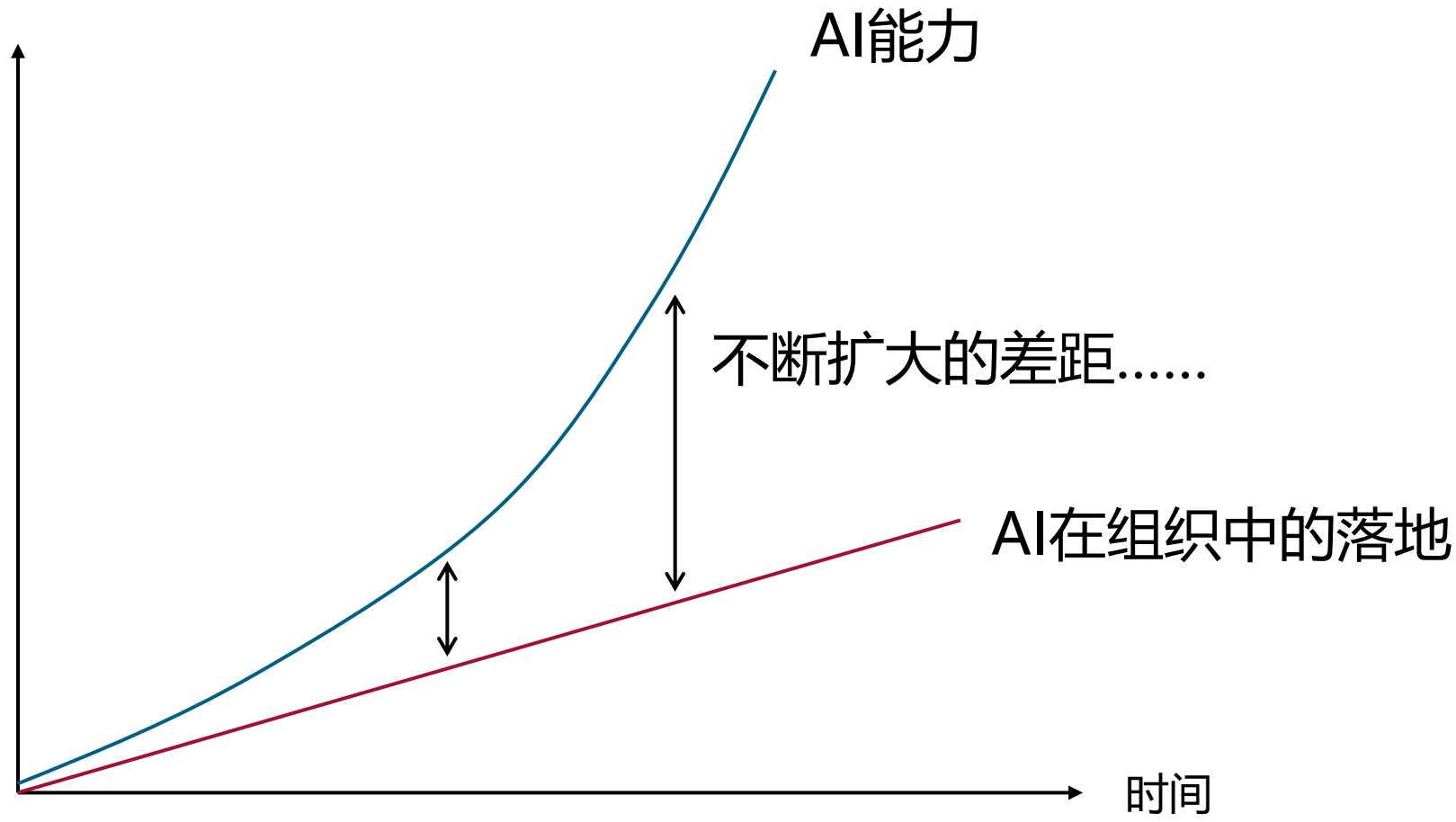
	不用ChatGPT	使用 ChatGPT
单独工作		
两人协作		



注释：这些图表展示了在有无AI辅助的情况下，商业参与者与技术参与者在创意生成上的差异。在这两幅图中，蓝色代表商业参与者，黄色代表技术参与者。横轴表示创意的商业属性，数值越高代表建议越偏向技术导向。

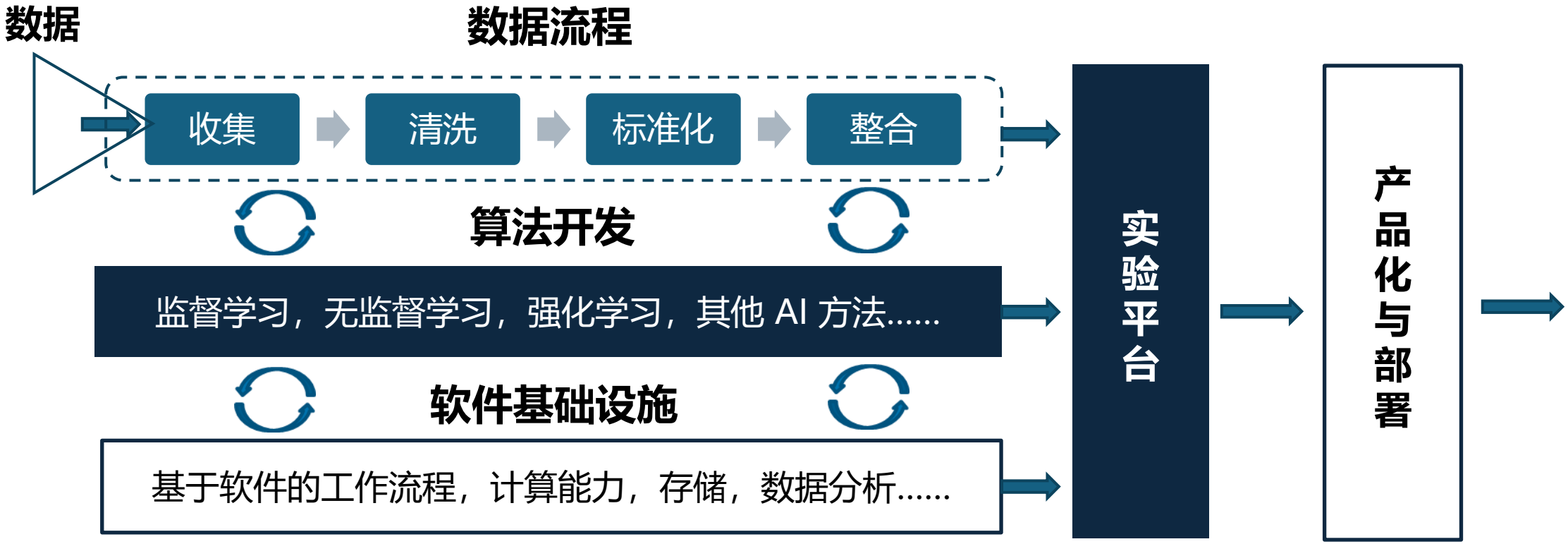
© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

能否弥补差距?



© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

AI 工厂

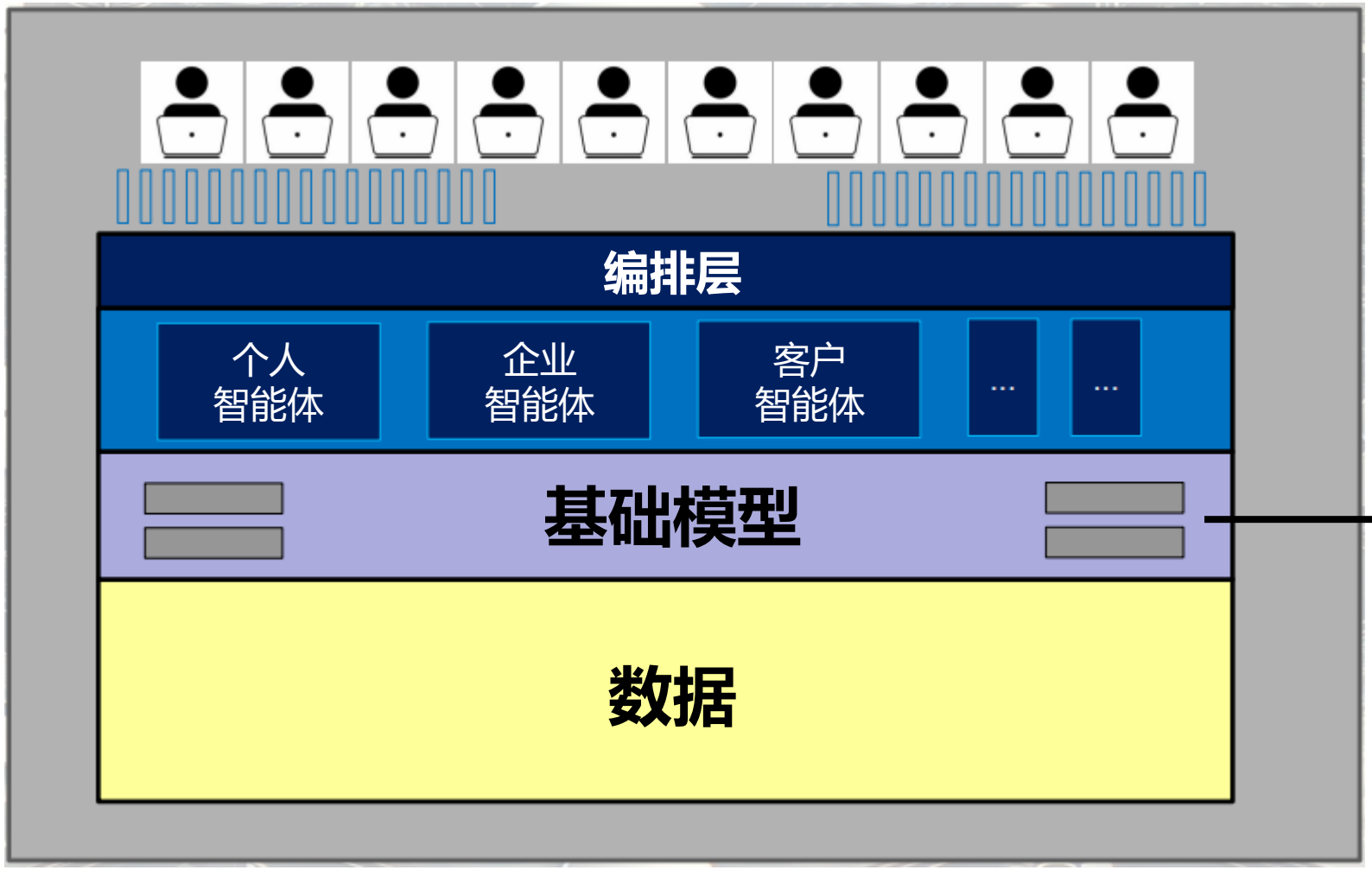


来源: Adapted from Iansiti, M. and Lakhani, K.R., 2020. *Competing in the age of AI: Strategy and leadership when algorithms and networks run the world*. Harvard Business Press.

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.


JPMORGAN CHASE & CO.

AI 基础模型、助手与智能体，很可能成为企业转型的下一阶段



当人人都能使用 AI 时，
它还能带来竞争优势吗？

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

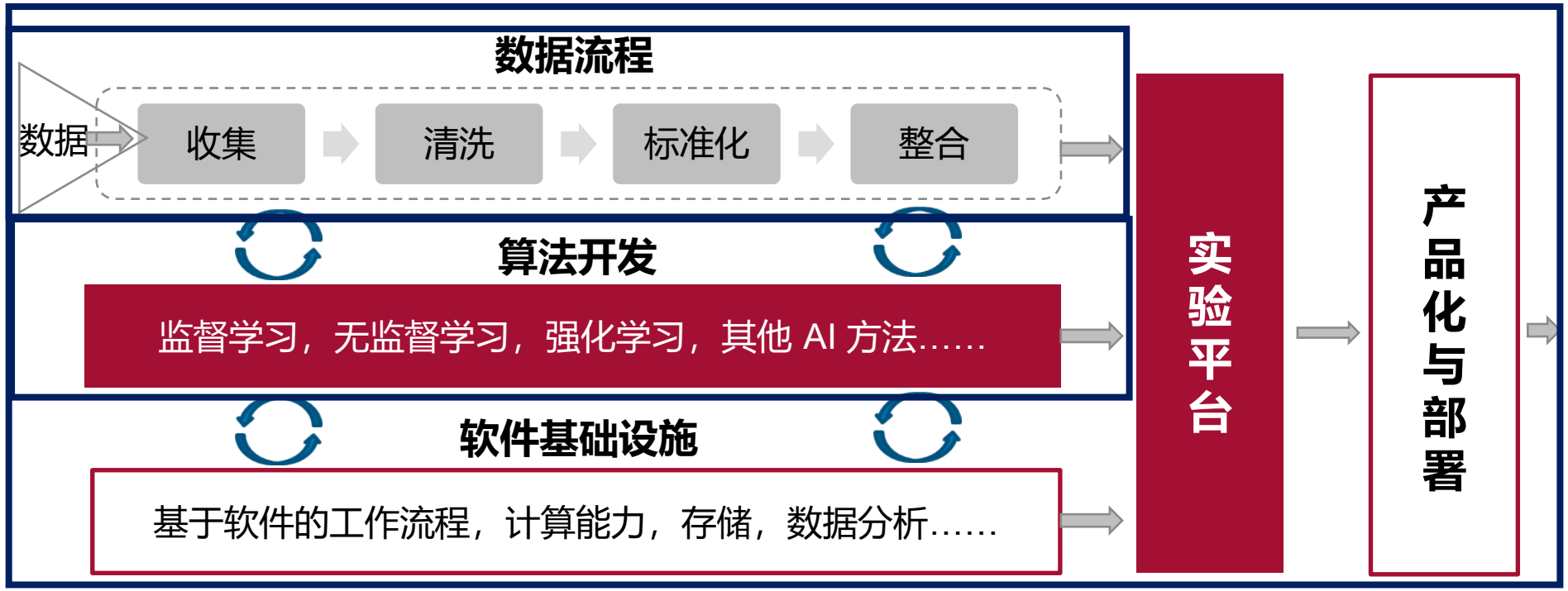
AI 的竞争优势来源：数据、情境与执行

(1)数据是否具备高价值、多样性、速度、真实性和规模?

这些数据是否具有独特性、专属性，并且难以复制?

(2)组织是否拥有有价值且独特的“互补性资产”，能够提升数据及底层 AI 模型（包括第三方基础模型）的价值?

基础模型能力的提升，是在增强你的竞争力，还是在削弱你的竞争力?



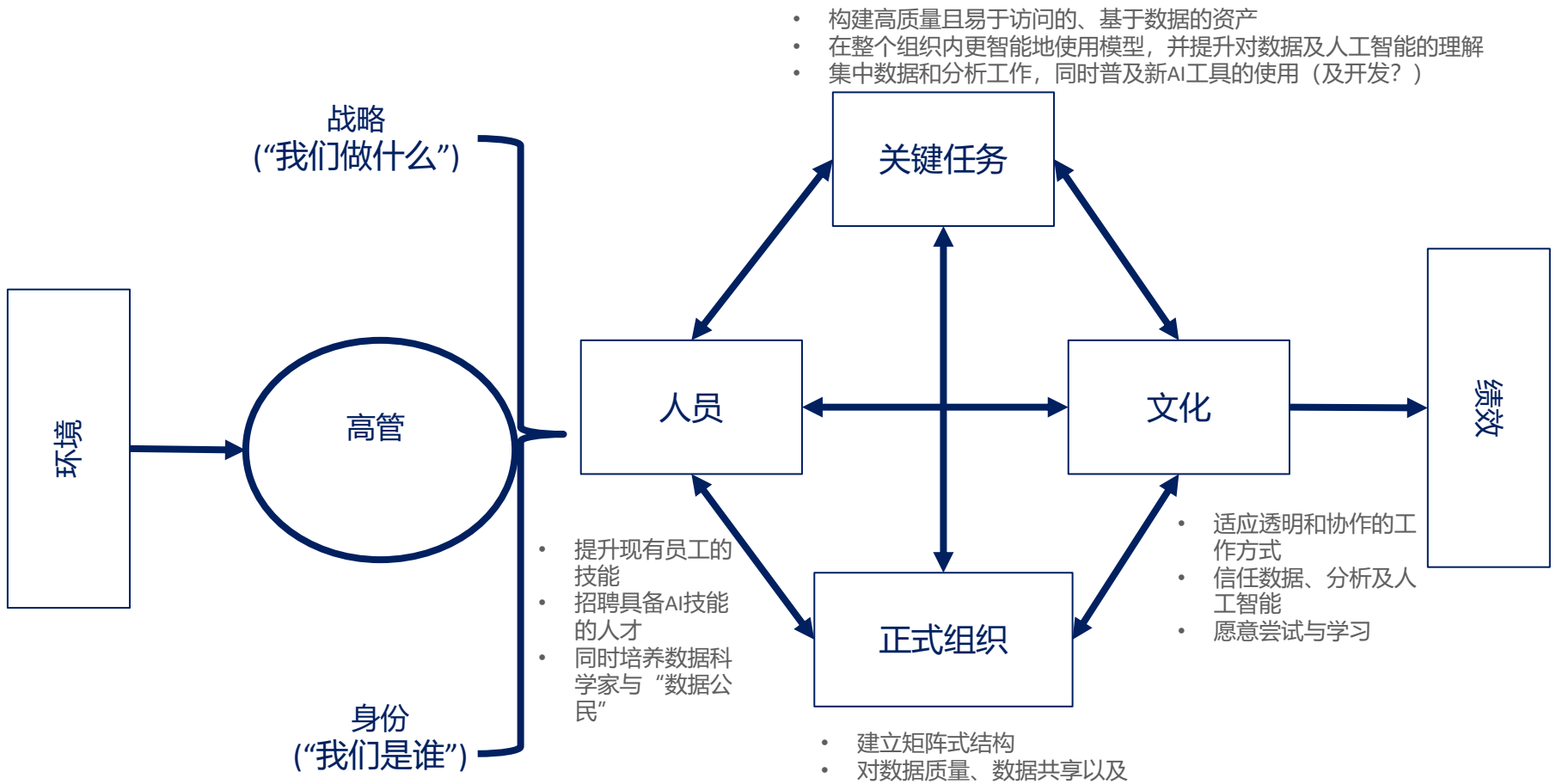
(3) 当“AI 工厂”整体执行更快、更高效时，可以带来：

- 构建新能力，使组织能够比同行更快适应、迭代与创新
- 在实现规模化后，形成进入壁垒
- 把数据、工具、人和流程连接起来，让别人难以复制

来源: Adapted from Iansiti, M. and Lakhani, K.R., 2020. Competing in the age of AI: Strategy and leadership when algorithms and networks run the world. Harvard Business Press.

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

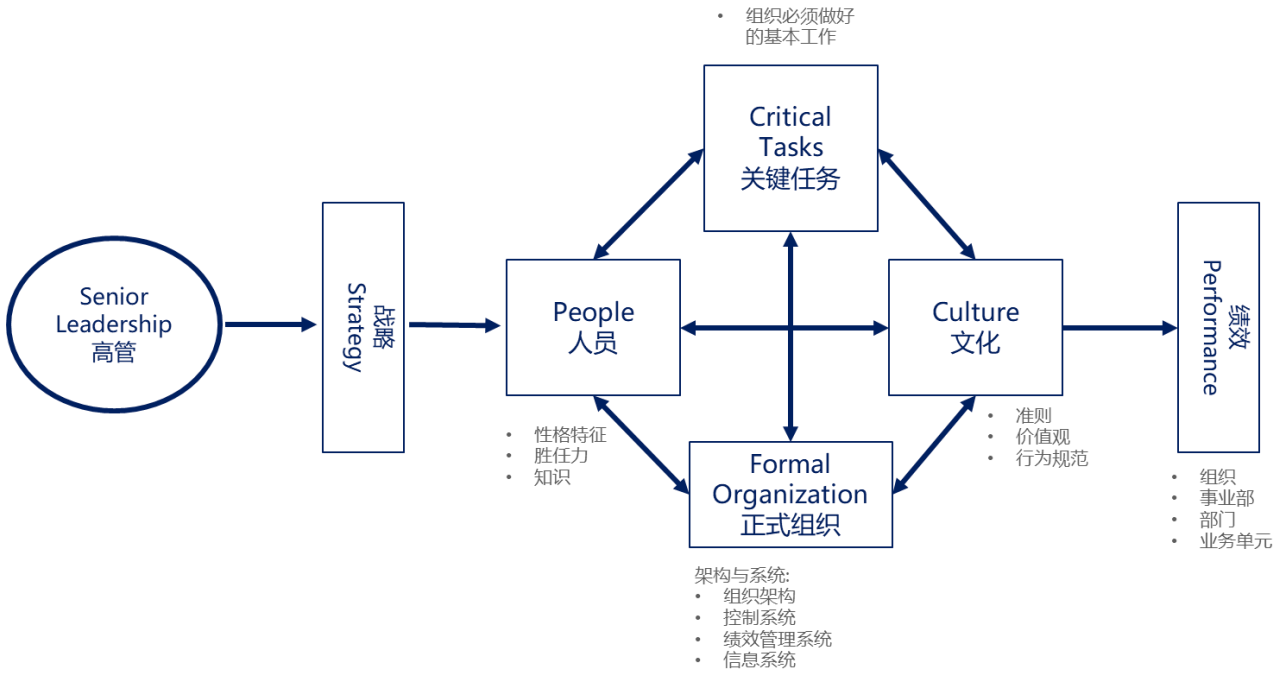
构建 AI 的组织基础



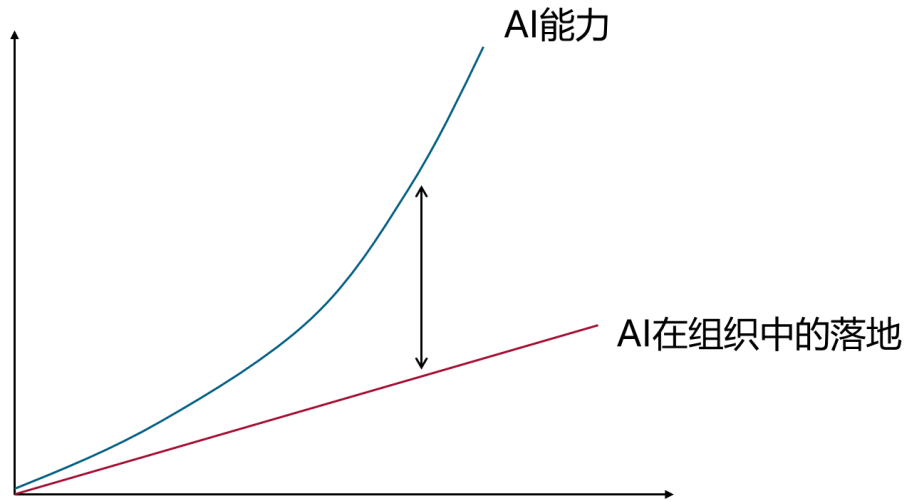
© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

简而言之……

你需要重新思考这一点……



为了应对这一点……



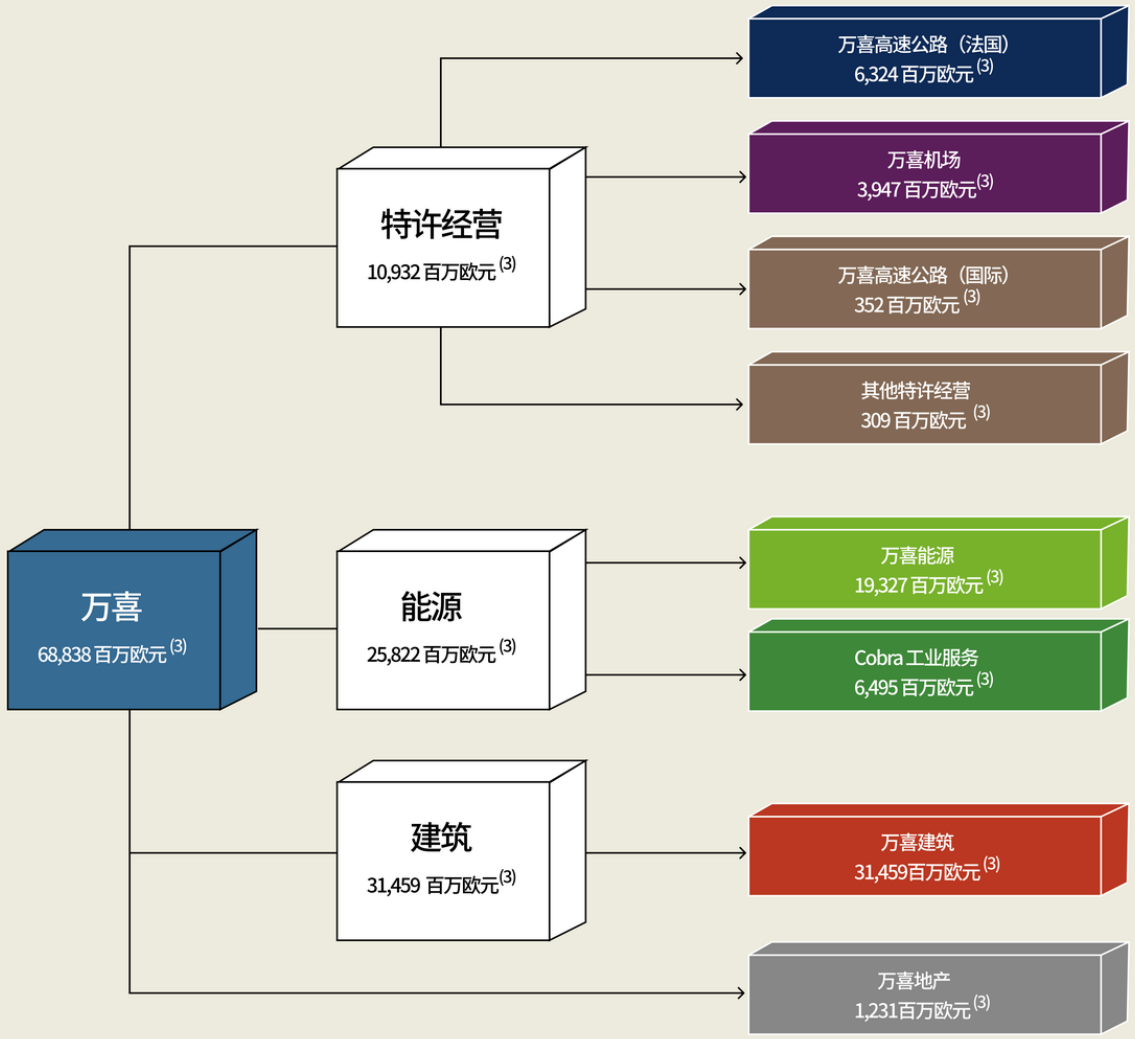
© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.



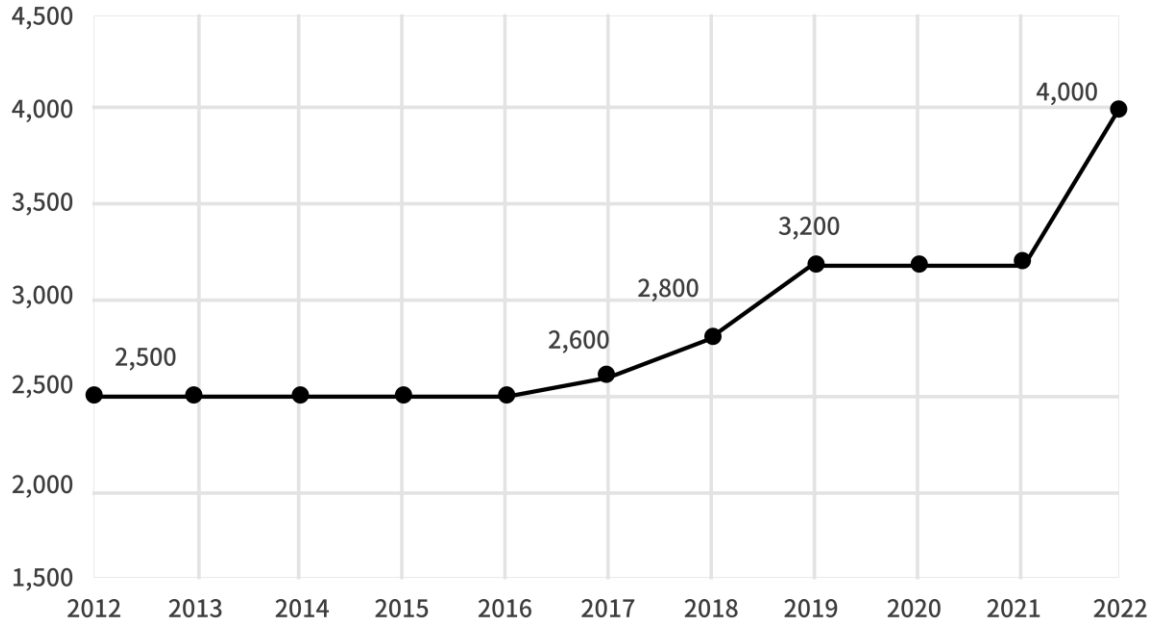
© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

法国万喜的组织架构

简化组织结构图



万喜业务单元数量（2012-2022 年）



“野草法则”：让“野草”自由生长

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

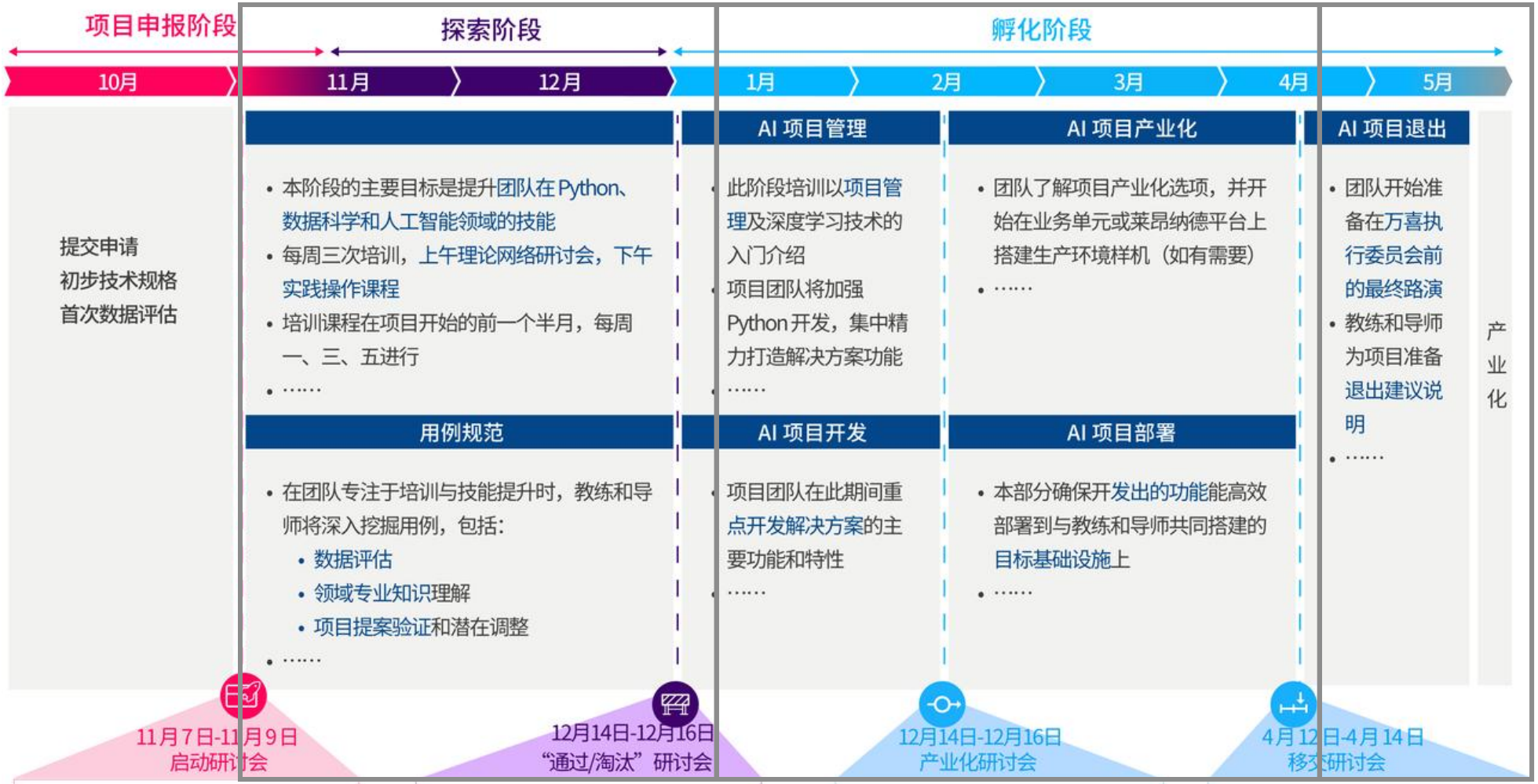


创新对跨越传统组织边界的协作和协调提出了更高的要求

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

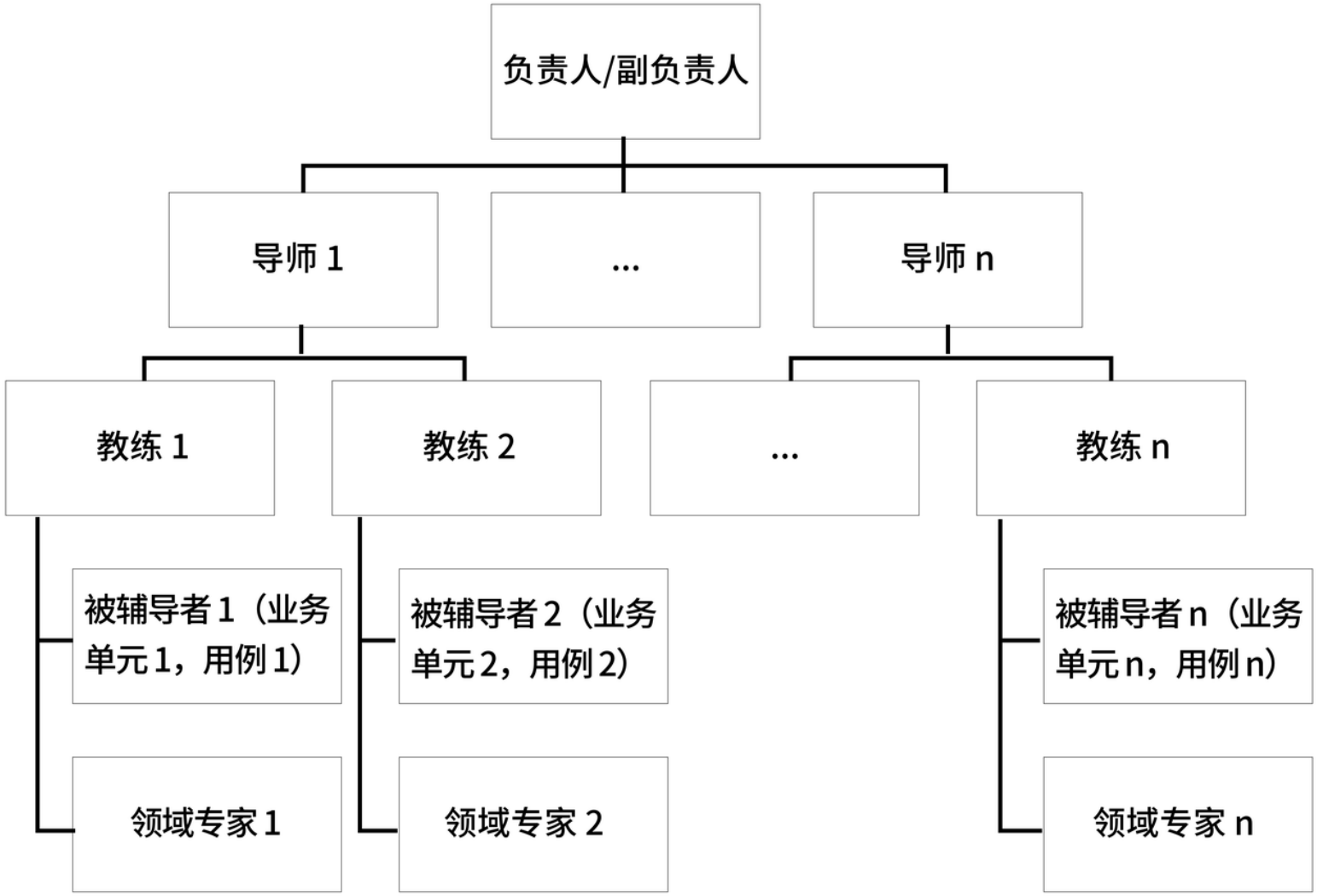
探索与能力建设　　开发与整合计划　　高管团队的投入与支持

人工智能项目——2022/2023年度详细概览



ll rights reserved.

核心能力整合进莱昂纳德AI项目的架构



© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

在不确定性下选择关注重点

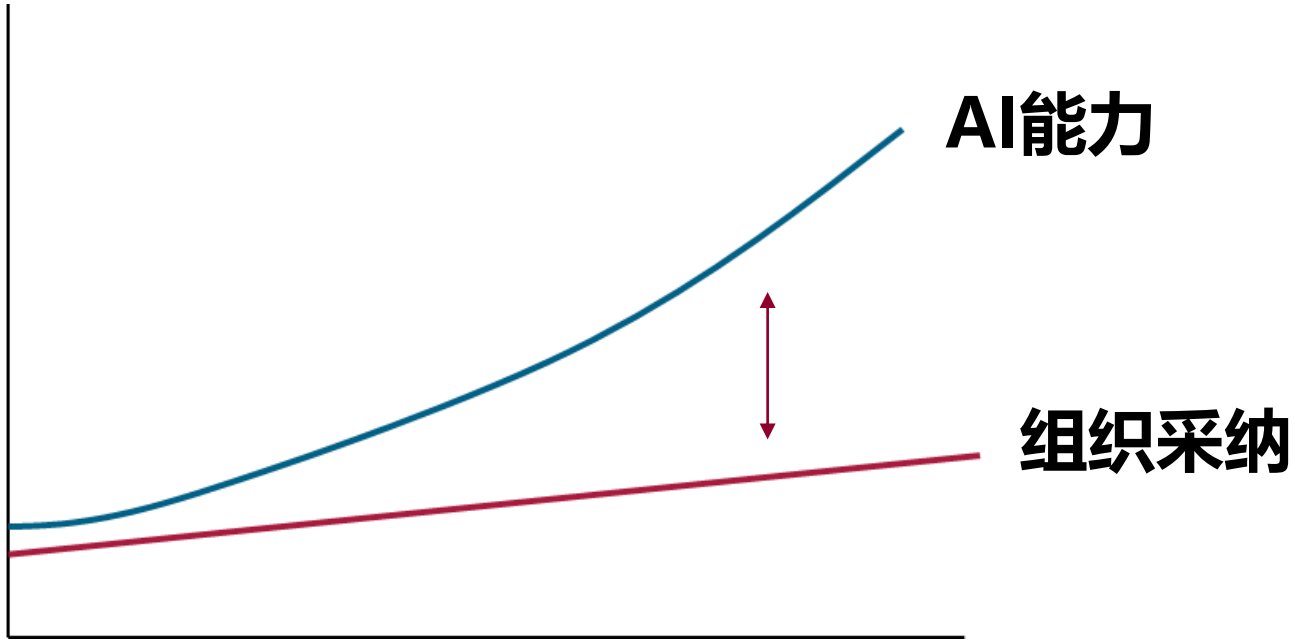
卓越中心示例

实体	现有专业知识	进一步潜力	处理的数据类型
万喜特许经营业务 **单元 1**	铁路基础设施 预测性维护	**大型基础设施预测性维护**（高速公路、机场等）	计算机化维护管理系统（CMMS）、传感器数据等
万喜能源业务 **单元 1**	商业楼宇 生成式设计	**网络生成**（照明、房间使用、能源即服务等）	AutoCAD / Autodesk 文件等
万喜建筑业务 **单元 1**	建筑行业 生成式设计	**基础设施/建筑生成**（网络、地基改良、道路、排水等）	
万喜建筑业务 **单元 1**	地面监测 卫星监测	**大型基础设施高级监测**（高速公路、网络等）	卫星数据、地理信息系统（SIG）和网络数据、施工现场等
万喜能源横向实体	金融数据 时间序列预测	**人力资源与财务监测**（项目跟进、缺勤预测、风险监测等）	会计方案、Excel 文档
万喜建筑业务 **单元 1、业务单元 2、业务单元 3**	道路监测 计算机视觉	**道路应用的综合需求**（出行使用、安全、基础设施监测等）	图片、视频等
万喜能源业务 **单元 1、业务单元 2**	文档理解 自然语言处理	**信息提取**（法律职能、技术文件、城市法规、招标等）	文本数据、布局图等
万喜建筑横向实体	文档理解 自然语言处理	**信息提取**（法律职能、技术文件、城市法规、招标等）	

eserved.

组织的双元性

双元性是指在成熟技术和市场中具备竞争能力（此时**效率、控制和渐进式改进**被高度重视），
同时又能在新兴技术和市场中竞争（此时需要**灵活性、自主性和实验精神**）。



现在培养这种能力，将有助于你在未来应对这种挑战……

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.


Hisense
HARVARD BUSINESS IMPACT
Thank You!