Hisense | HARVARD BUSINESS IMPACT

海信登峰Plus总裁班（二期）

互动式讲座 | AI 如何重塑价值的创造与获取

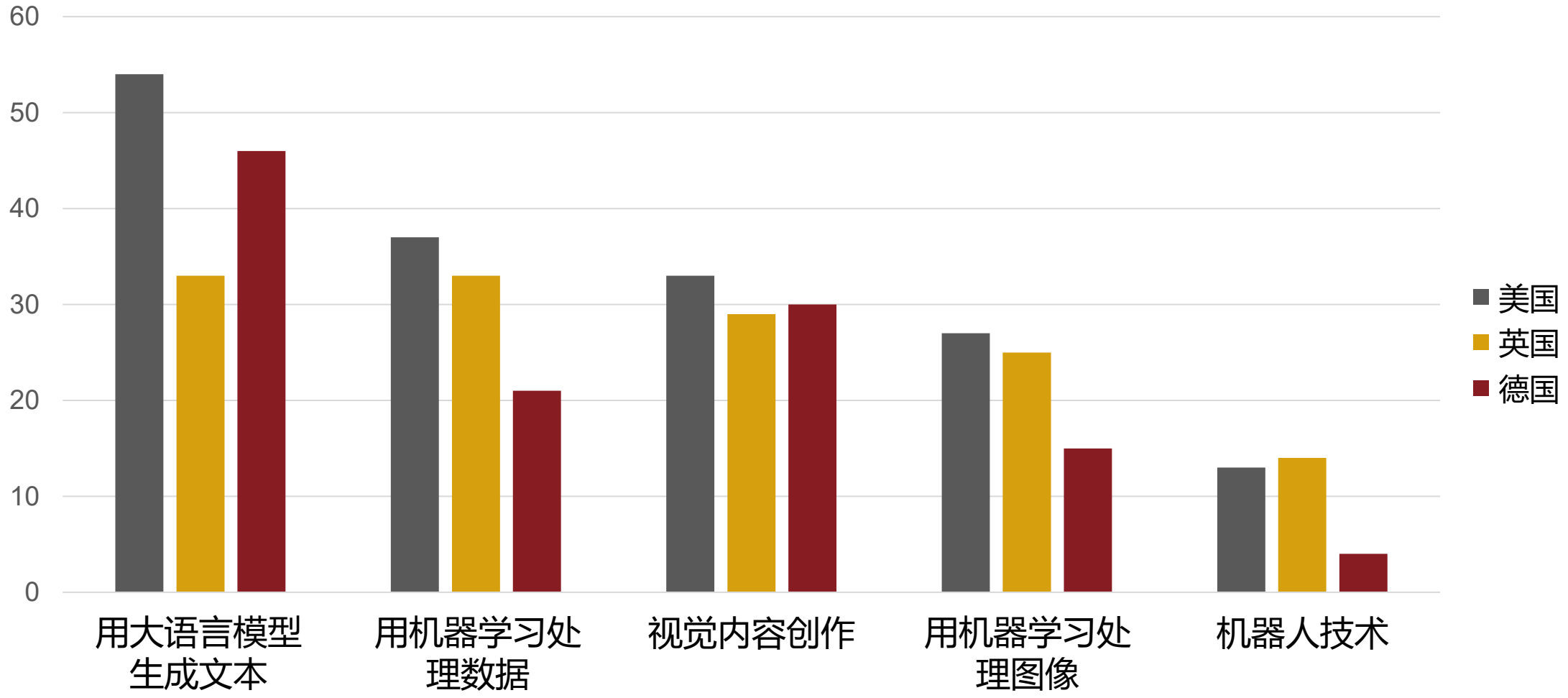


费利克斯•奥伯霍尔泽-吉（Felix Oberholzer-Gee）
Andreas Andresen 工商管理教席教授
哈佛商学院

2026 年 10 月

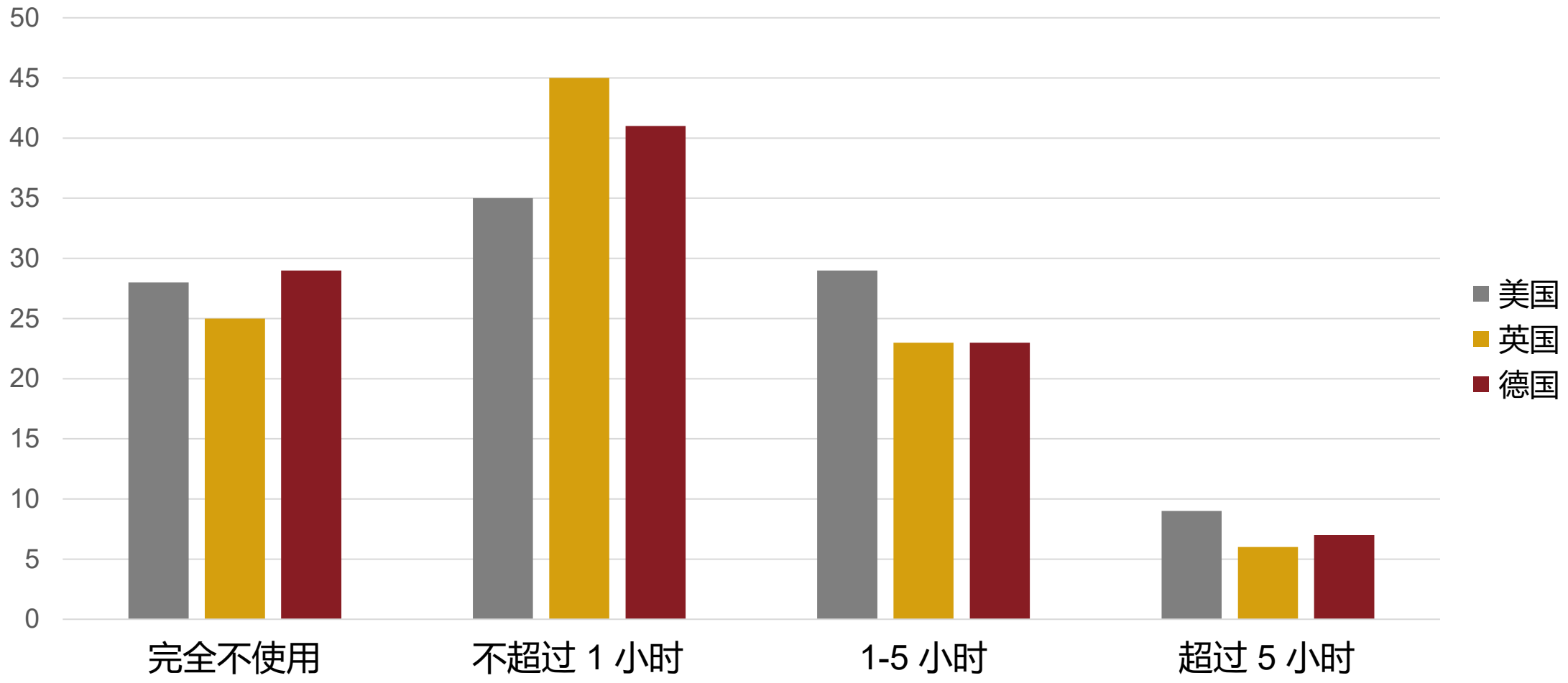
AI 的应用

采用该项AI应用的企业比例（%）



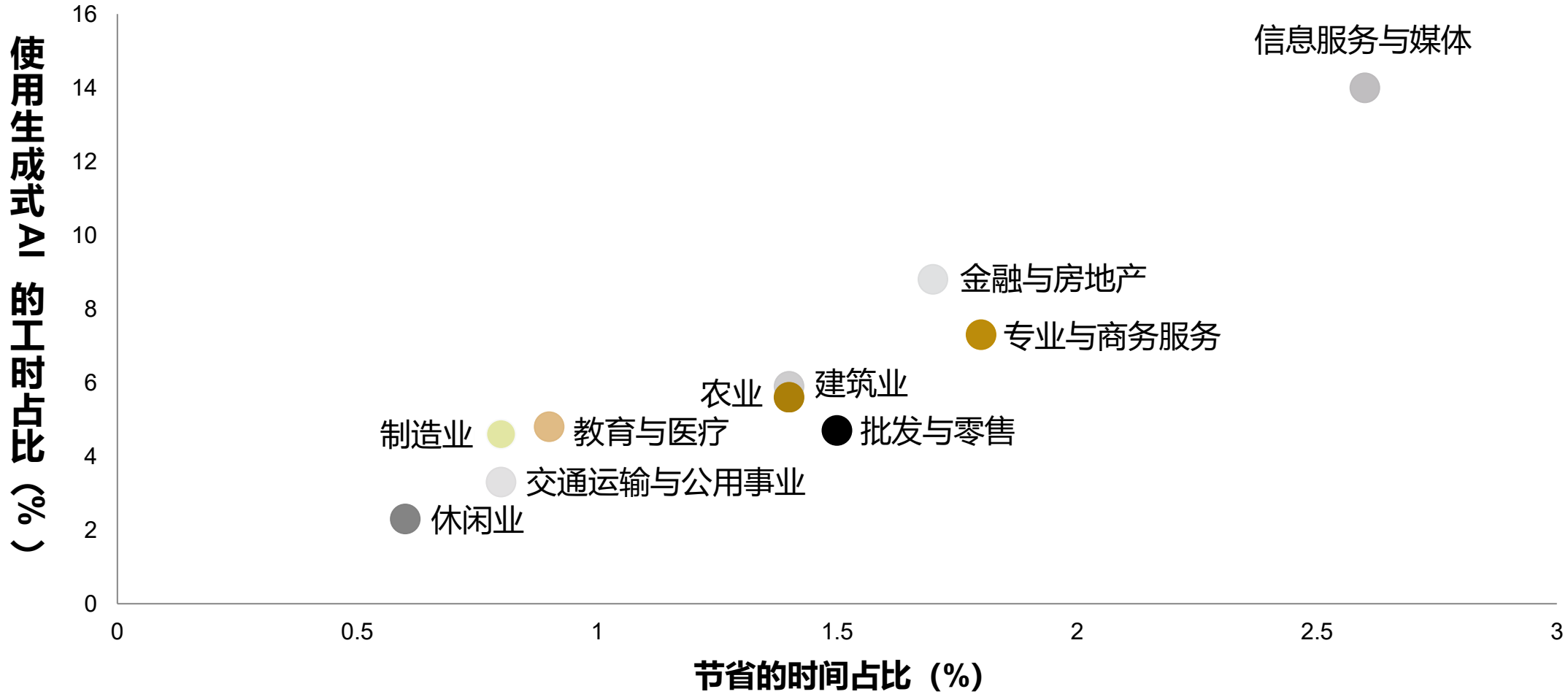
© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

AI 使用频率



© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

节省时间



© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

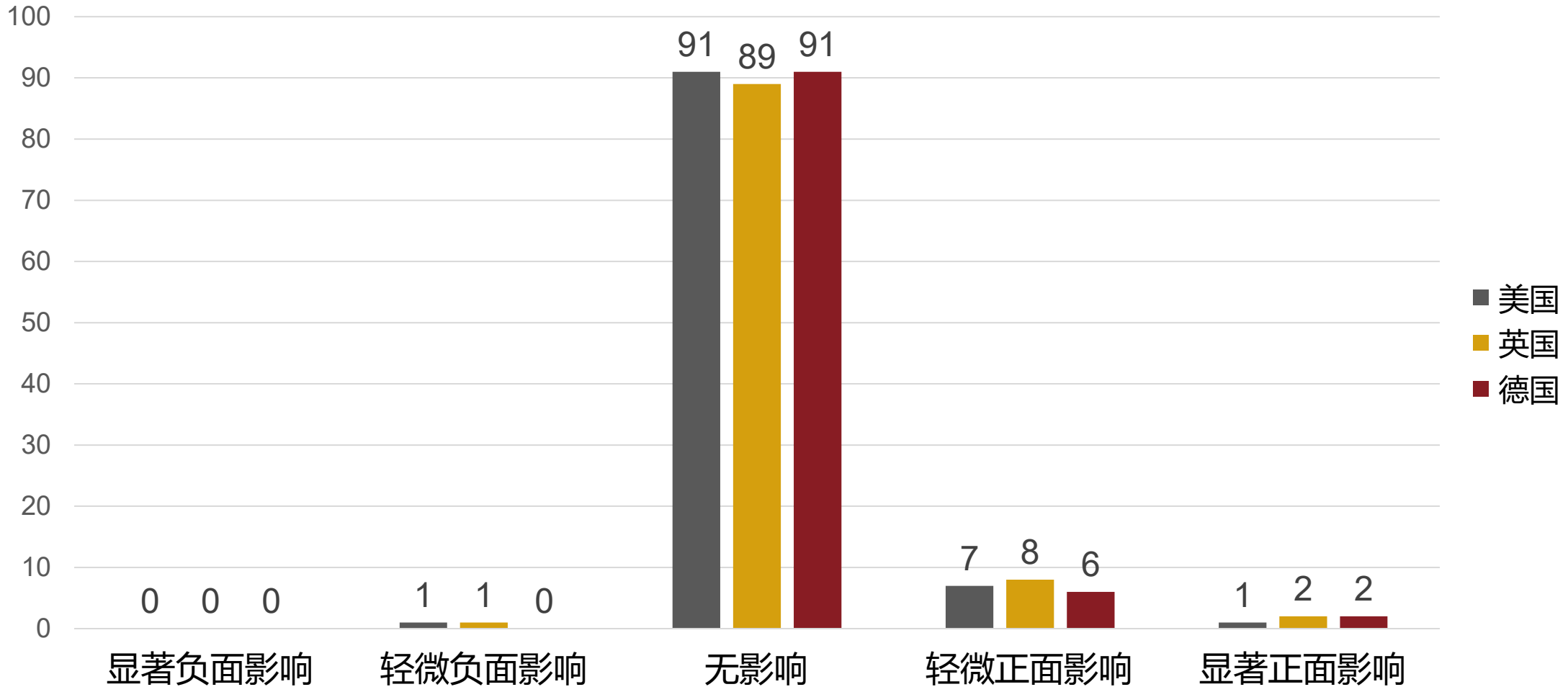
生产率提升

0%

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

AI 对生产率的影响

企业占比（%）

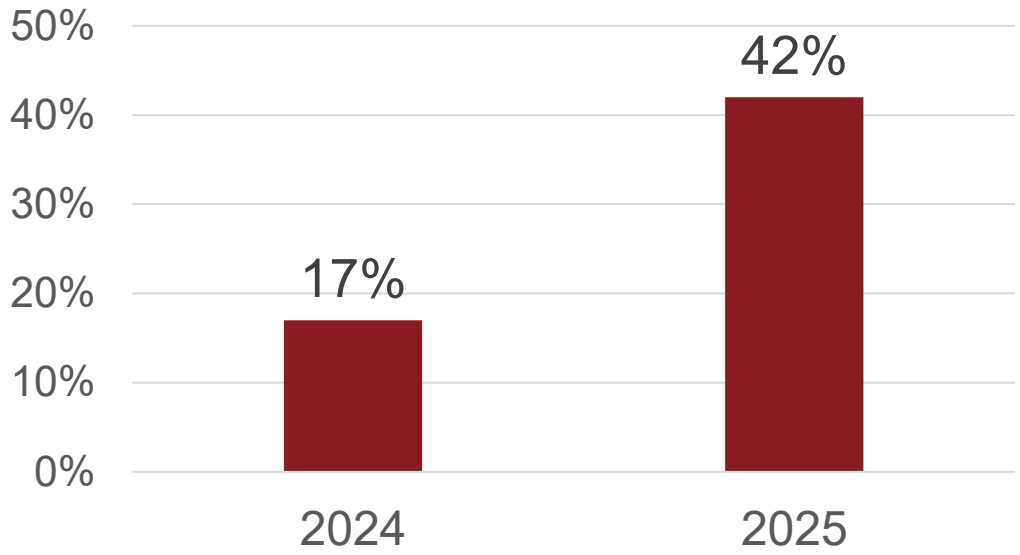


© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

生产率提升

0%

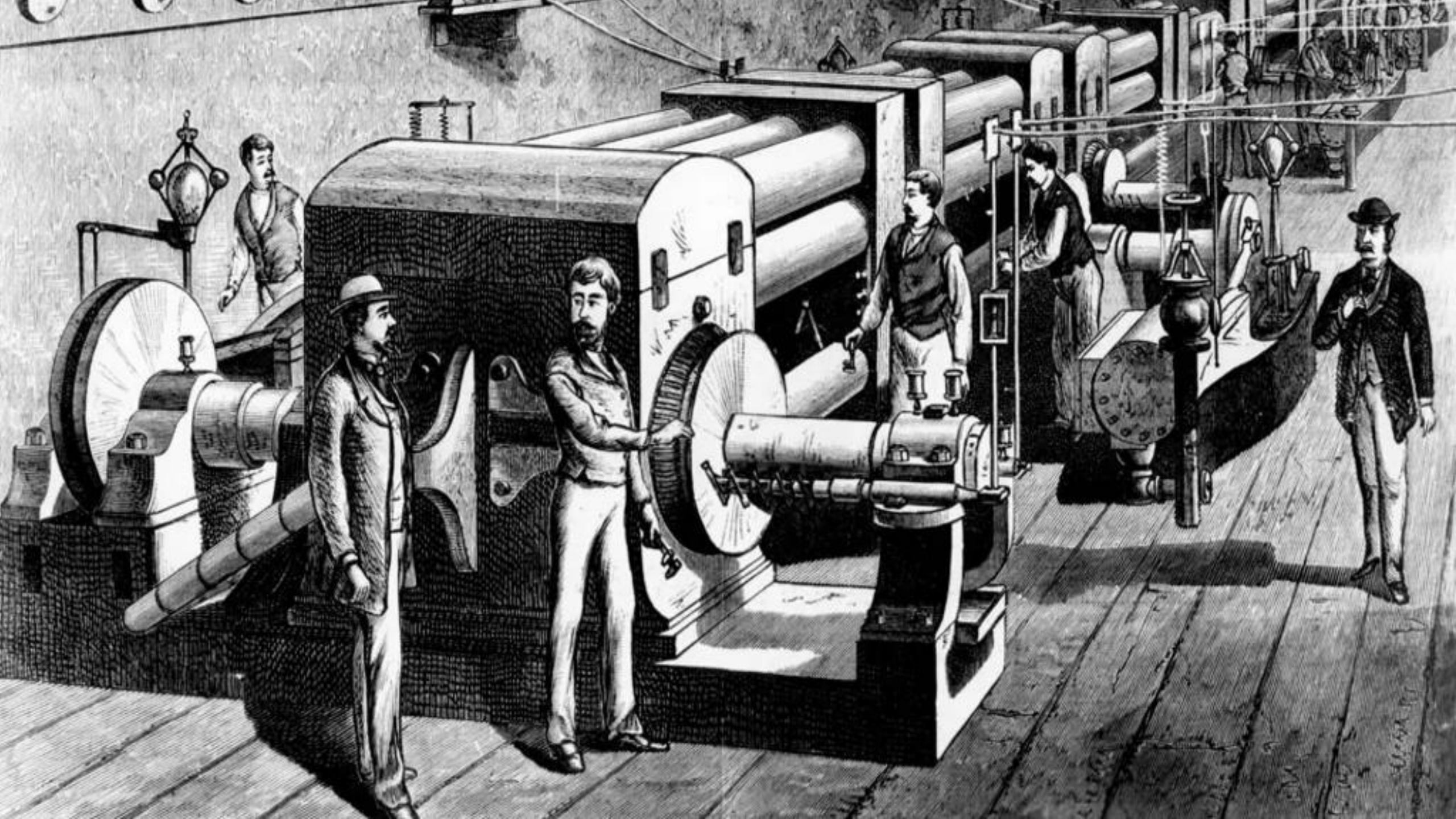
放弃“大部分”AI 试点项目的企业占比

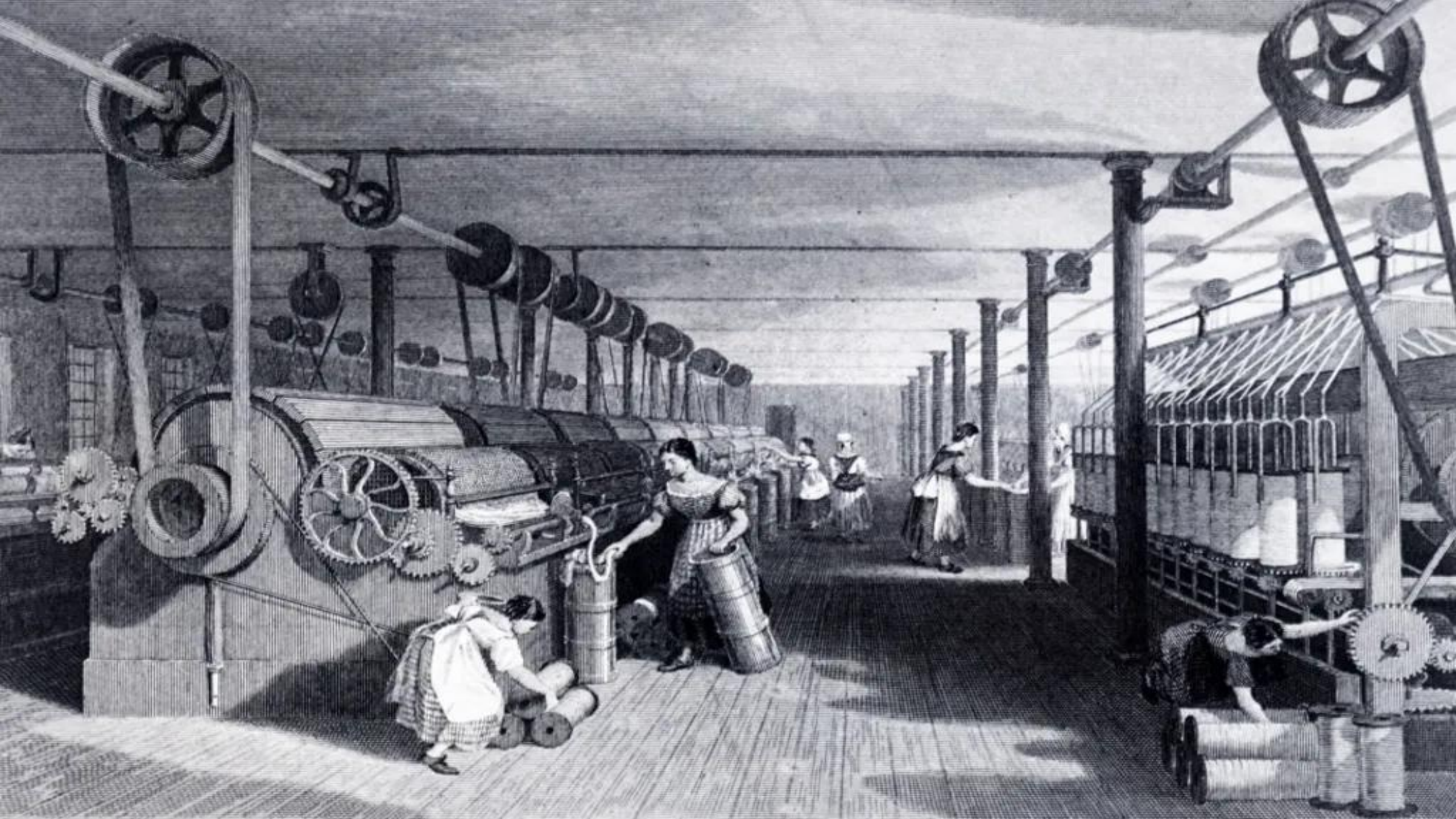


© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.



© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

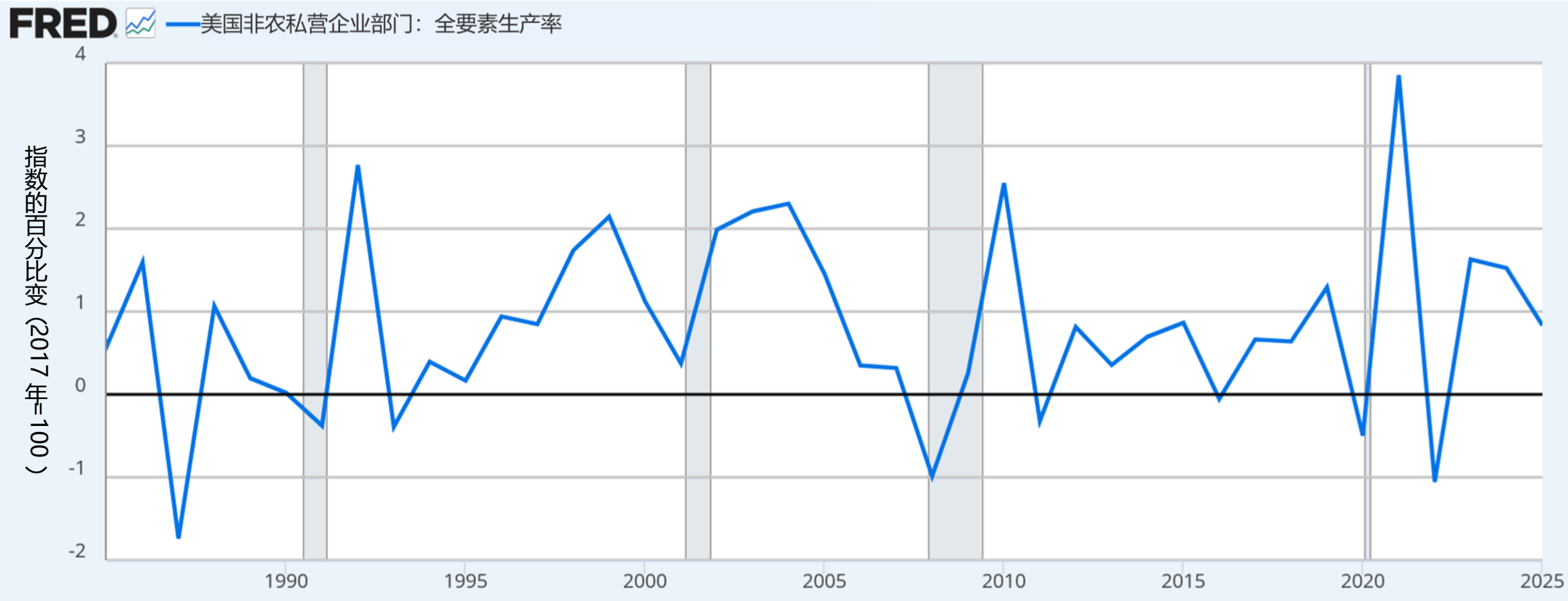






生产率

美国非农私营企业部门全要素生产率变化率（%）



© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.



© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

设计智能体驱动的组织

- 重新设计工作流
- 聚焦成果，而非流程
- 深化专业能力
- 管理组织内部的互动与运作机制

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

设计智能体驱动的组织

- **重新设计工作流**
- 聚焦成果，而非流程
- 深化专业能力
- 管理组织内部的互动与运作机制

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.



© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

moderna



© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

moderna

人员与数字技术

技术与人力资源整合为一个组织

文化 · 人才 · 数字能力 · 平台 · AI 治理

为各职能部门员工赋能

研究	定制 GPT 团队自行构建
临床开发	定制 GPT 团队自行构建
生产制造	定制 GPT 团队自行构建
法务	定制 GPT 团队自行构建
财务	定制 GPT 团队自行构建
其他职能	定制 GPT 团队自行构建

Dose ID GPT：疫苗剂量选择的人机协作闭环



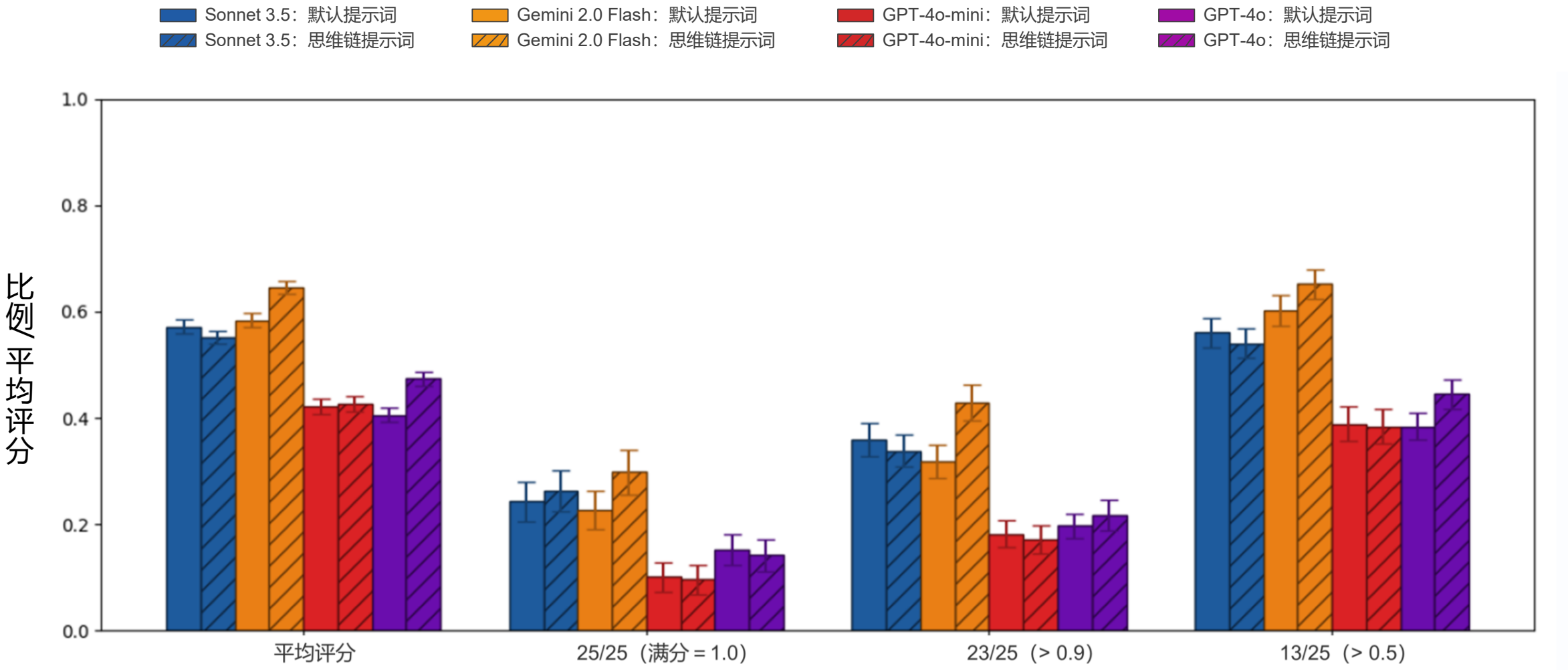
© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

设计智能体驱动的组织

- 重新设计工作流
- **聚焦成果，而非流程**
- 深化专业能力
- 管理组织内部的互动与运作机制

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

思维链提示词
非推理模型

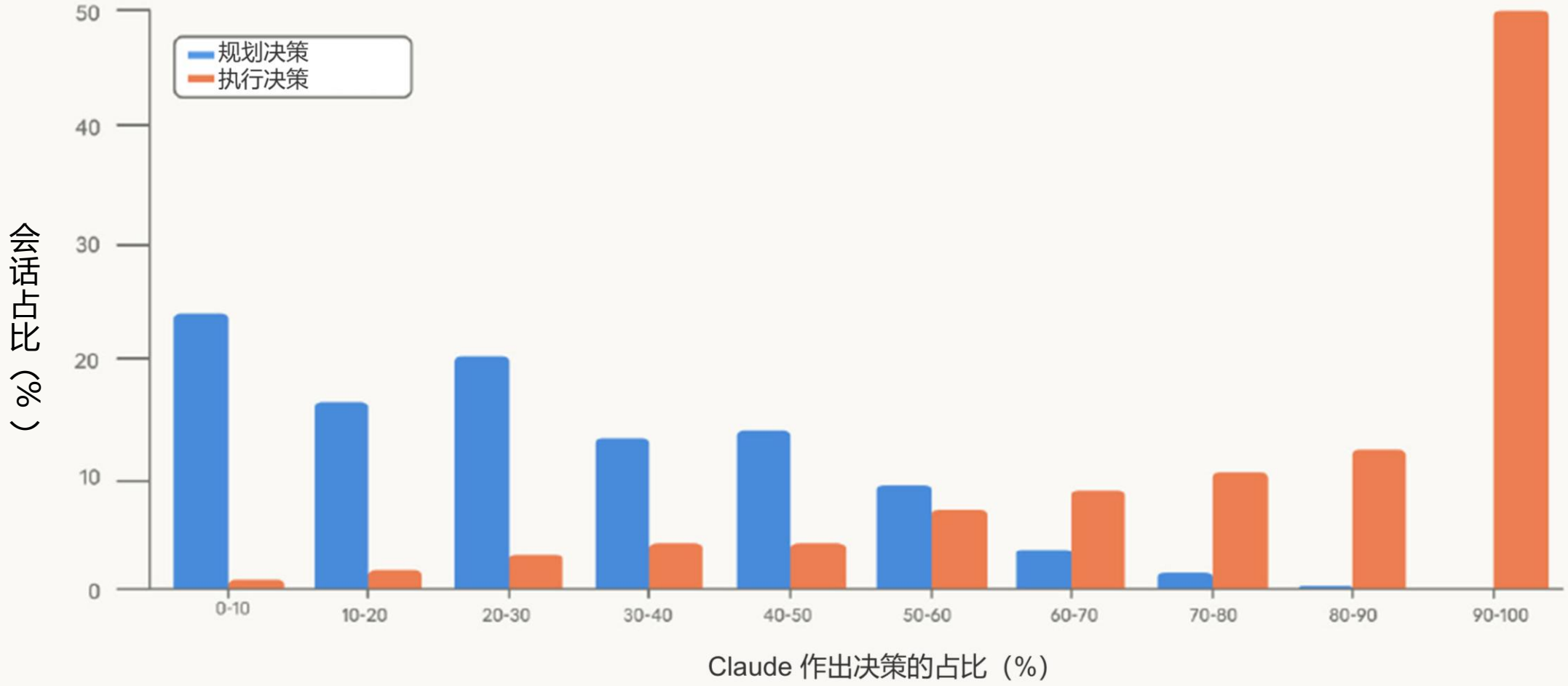


© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.



© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

人机分工



© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

设计智能体驱动的组织

- 重新设计工作流
- 聚焦成果，而非流程
- **深化专业能力**
- 管理组织内部的互动与运作机制

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

AI 能助力：宝洁的创新挑战

776 名产品开发专业人员，解决各业务部门提出的挑战

图 2：方案的平均质量

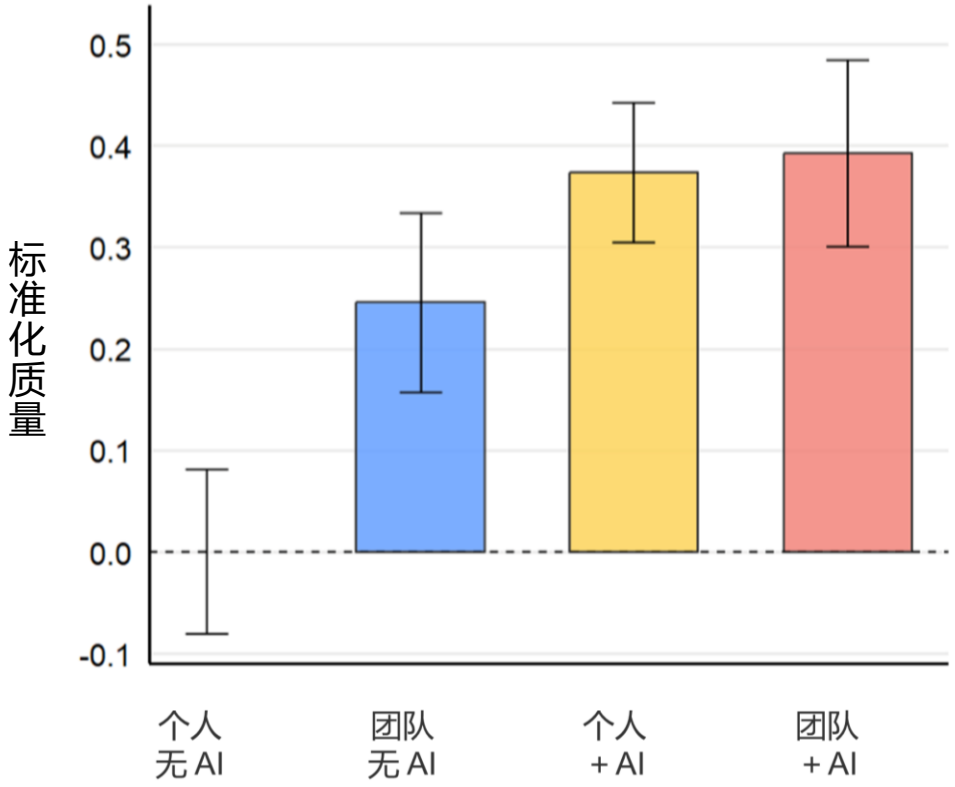
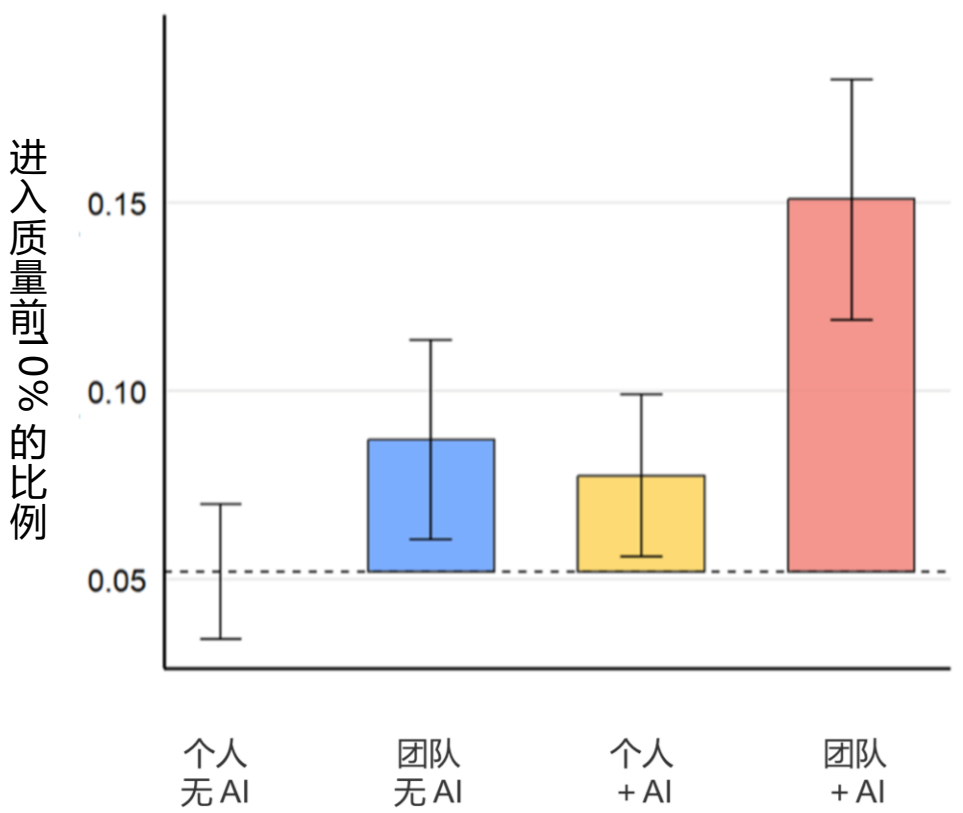
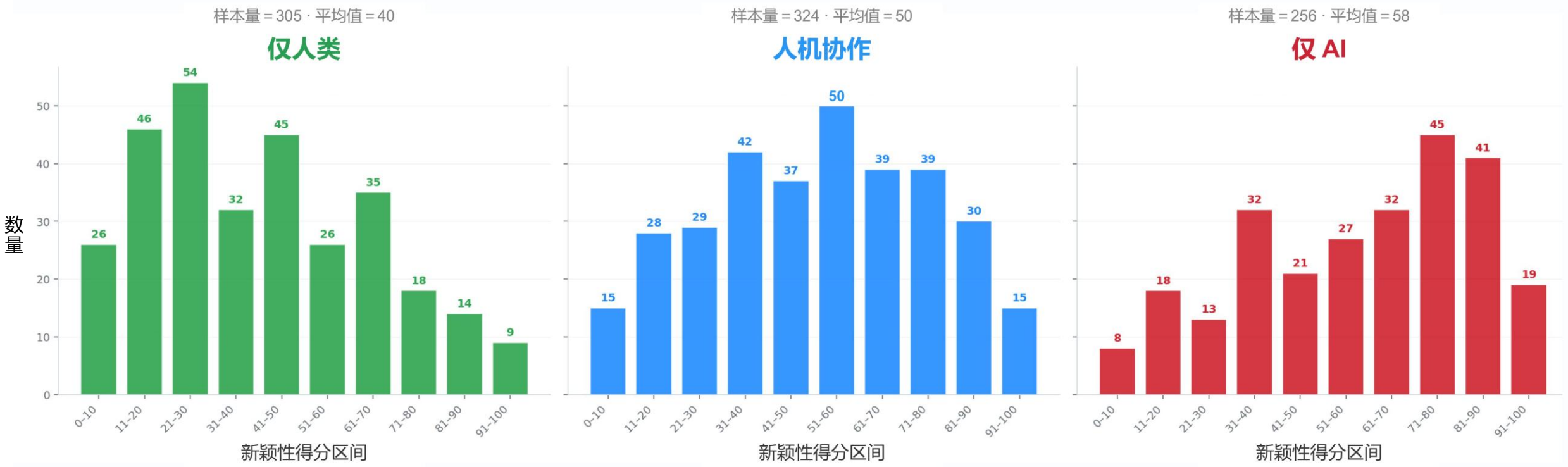


图 9：前 10% 的方案



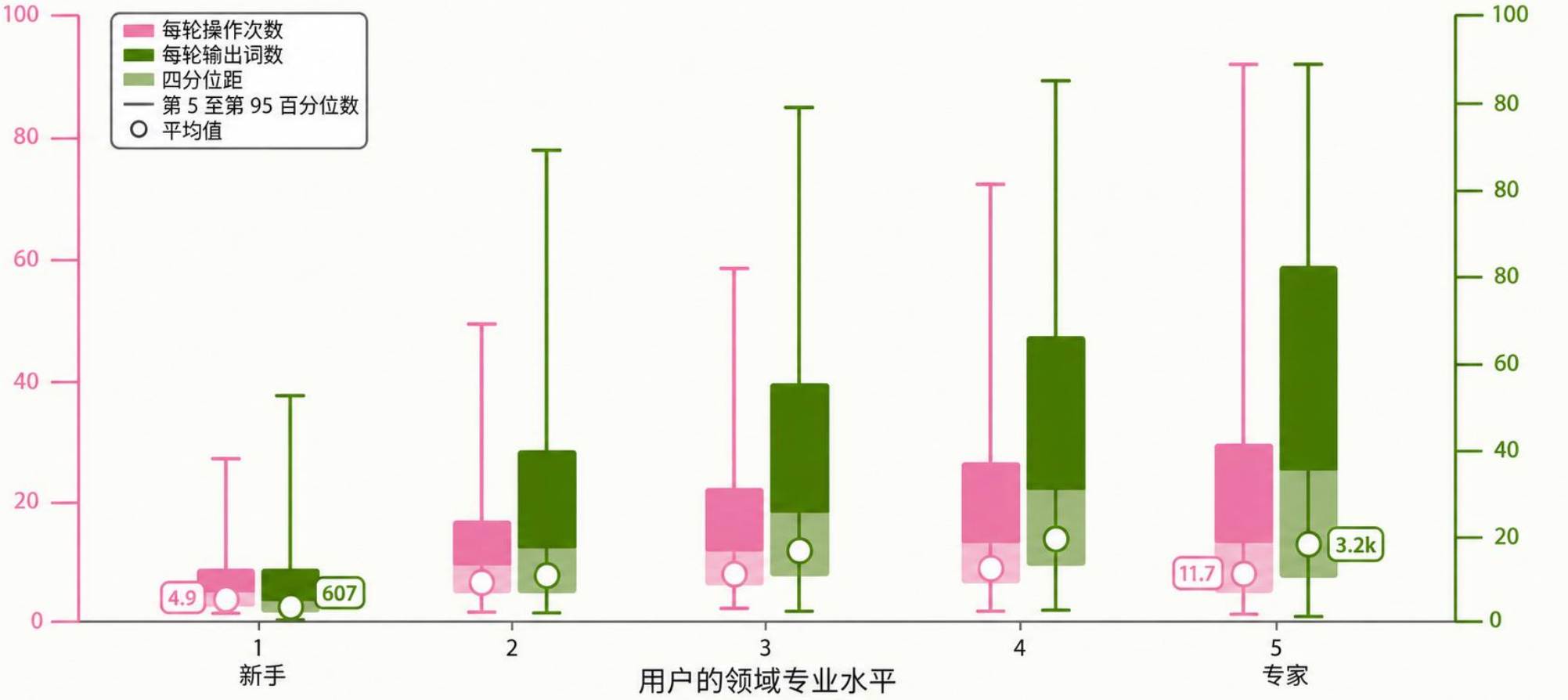
© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

创意的新颖性



© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

专家优势



© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

设计智能体驱动的组织

- 重新设计工作流
- 聚焦成果，而非流程
- 深化专业能力
- **管理组织内部的互动与运作机制**

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

执行中的挑战

假设你要教一只猴子站在底座上背诵莎士比亚的作品。你该如何在训练猴子与搭建底座之间分配时间和资金?

阿斯特罗•泰勒，Google X 负责人

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

执行中的挑战

正确答案当然是：完全不花时间考虑底座。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

执行中的挑战

但我敢说，总有几个人会立刻跑去，先搭一个非常漂亮的底座。为什么？因为老板迟早会来询问进展——你总想展示点成果，而不是只能列出一长串理由，解释教猴子说话到底有多么困难。

阿斯特罗·泰勒，Google X 负责人

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

设计智能体驱动的组织

- 重新设计工作流
- 聚焦成果，而非流程
- 深化专业能力
- 管理组织内部的互动与运作机制

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

AI 时代的创新

- 以价值引领，而非以技术引领
  - 以差异化价值引领
- 关键权衡
  - 看似稳妥：尽量按现有流程实现自动化
  - 看似有前景的做法，也让人感到有风险
- 减轻取舍的压力
  - 从一开始就记录预期价值
    - 客户将如何从中受益?
    - 我们如何形成更鲜明的差异化?
  - 去中心化，下放决策权
  - 低成本试验

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

Hisense

HARVARD BUSINESS IMPACT

谢谢
Thank You

