

AI时代的 商业进化 蓝图

2026白皮书

激活主动智能 ——
从“单点人效”到“系统智效”的
战略跃迁

中国深度 全球广度
CHINA DEPTH GLOBAL BREADTH

目录

1 范式跃迁：
定义“更主动的 AI”

1.1 能力演进：打破响应式瓶颈，迈向“点 - 线 - 面”协同	15
1.2 核心界定：觉醒主动智能，跨越新旧范式的分野	18
1.3 战略基座：构建“企业判断系统”，夯实 AI 时代护城河	22
1.4 重构 AI 成熟度旅程：迈向 L3 主动级	26

2 蓝图深化：
主动 AI 时代的 3x3 战略矩阵

2.1 AI 战略目标广度 (横轴)：从“工具辅助”到“价值接管”	34
2.2 AI 落地深度 (纵轴)：从“单点验证”到“人机共生”	36

3 重构系统：
智能体驱动的价值闭环与组织变阵

第一篇章：敏捷破局与增长引擎 —— 试错成本重置与营收驱动	42
案例 1：玛氏	43
案例 2：森马	51
第二篇章：系统深潜与中枢接管 —— 方法论确立与组织演进	59
案例 3：安克创新	60
第三篇章：前沿推演与物理智变 —— 多智能体协同与重资产重构	68
案例 4：博世电动工具	69
案例 5：美的集团	78
第四篇章：范式颠覆与生态跃迁 —— 底层逻辑重写与能力资本化	85
案例 6：施耐德电气	86
案例 7：矩阵纵横（暗壳）	96

4 未来展望：
迈向自主智能与人机共生

4.1 技术前沿：多智能体协作

序言

每一次重大技术变革，真正改写商业秩序的，并不只是工具更强了，而是组织如何重新安排知识、权力与责任。今天，人工智能正在跨过这样一道分水岭：它不再只是响应指令、辅助个体的工具，而开始进入流程、参与判断、接管任务，成为企业运行机制的一部分。由此，企业竞争的重心也在悄然转移——从“有没有用上 AI”，转向“能否把 AI 嵌入经营系统，并稳定创造可验证、可复制、可持续的价值”。

这意味着，管理者面对的已不只是一次技术升级，而是一场关于战略、组织与治理的系统重构。过去两年，企业在内容生成、客户服务、研发辅助、市场洞察等环节不断积累成果；但真正决定胜负的，并非若干单点效率的改善，而是组织能否让智能体在清晰边界内稳定承担任务，能否将数据、行业知识与反馈机制沉淀为“企业判断系统”，能否在授权、风控与协同之间建立新的秩序。AI 正在从答案的提供者，转变为任务的承担者；人则将更多成为方向的设定者、边界的守护者和责任的承担者。

也正因此，未来领先企业与跟随企业之间的差距，未必首先体现为模型能力的高下，而更可能体现为谁能更早完成流程再造、组织重构与治理升级；谁能把零散试验转化为稳定闭环；谁能把技术可得性转化为经营确定性。在算力日益普惠、模型能力持续平权的今天，真正稀缺的，不再是工具本身，而是把工具纳入经营秩序的能力；不再是模型可得性，而是将模型转化为组织能力的本领。

人工智能的发展并非沿着单一的全球模式推进，而是呈现出区域范式并行的多极化格局：欧洲强调监管与伦理，中国注重规模化落地，美国则以技术驱动为核心。面对这一复杂的生态，全球化运营的组织愈发需要跨越并融合不同视角的能力。

作为一所立足中国、联结欧洲、面向世界的商学院，中欧不仅致力于架起跨区域的视野桥梁，更在此基础上，将目光深探至企业运行的本质。我们尤其关注：当 AI 从“辅助工具”走向“主动节点”，企业应如何重新理解效率、重构岗位，并重新界定人与系统的边界。

商学院的责任，绝非追逐一时的技术热词，而是帮助企业将技术语言转译

为管理语言，将局部实践升维为系统认知，把短暂的效率红利沉淀为长期的组织能力。在全球产业格局深度重组、技术边界持续外溢的当下，推动这样直击本质的研究与对话，恰逢其时，且尤显必要。

序言

过去三年，人工智能的发展正在经历一次重要的阶段性变化。

如果说 2023 年的标志性事件，是生成式模型首次进入公众视野，并迅速改变人们对软件能力边界的想象；2024 年的核心问题，是企业如何将模型嵌入具体业务场景并形成初步应用；那么进入 2025 年之后，一个更加普遍却也更加复杂的问题逐渐浮现：

当越来越多组织已经接入人工智能之后，为什么稳定、可复制、可持续的业务价值仍然难以规模化出现？

这一变化标志着人工智能正在从能力扩展阶段进入系统重构阶段。企业面对的，不再只是“是否使用 AI”的问题，而是“如何让 AI 真正参与工作”的问题。从“帮我写”到“帮我想”，再到“帮我做”，意味着人工智能正在从辅助个体工作的工具，逐步进入任务执行结构本身。然而，这一步并不只是技术能力的提升，更涉及系统接口、上下文结构与组织协同方式的重塑：如何让智能体进入既有业务流程，而不是停留在系统之外形成新的工具层叠，正在成为企业智能化转型的关键分水岭。

同时，产业层面的另一个重要变化也正在显现。随着模型能力持续趋同，企业竞争优势的来源正在发生转移。模型正在成为类似基础设施的通用能力，而上下文体系、反馈机制与业务接口能力正在成为新的生产要素。企业真正的差异，不再首先来自是否拥有模型，而来自是否能够围绕模型构建持续运行的系统结构，使智能体能够在真实业务环境中稳定推进任务并形成闭环结果。

这种变化进一步影响了组织结构本身。越来越多工作正在由“一个人加一组智能体”完成，团队规模缩小，但系统能力扩大；岗位数量减少，但角色类型增加。新的岗位开始围绕上下文构建、模型行为塑造与任务闭环设计出现。企业对人工智能的需求，也因此从工具采购转向系统能力建设，从局部效率提升转向组织运行方式重构。

当生成能力逐渐普及之后，真正稀缺的能力不再只是生产速度，而是判断能力；不再只是输出数量，而是选择质量。评测体系、专家示范数据以及系统设计能力，正在成为智能体系统能够进入真实业务流程的重要条件。人工智能的竞争焦点，正在从技术能力竞争转向组织能力竞争。这意味着企业智能化的关键，不再只是部署模型，而是如何构建能够承载模型运行的结构性环境。

在这一过程中，企业对人工智能的接入方式也呈现出明显的阶段差异。一部分组织仍停留在以效率提升为目标的赋能型应用阶段；一部分组织开始围绕智能体构建新的业务流程；而少数领先企业，则正在探索能够由智能体直接创造商业价值的运行结构。这些差异表明

前言：迈入“智效”时代

如果说 2024 年是生成式 AI 进入企业视野、重塑管理者想象力的一年，那么 2025 年则可以被视为企业智能体真正登场的一年。过去一年，大模型的能力边界继续外扩，尤其是推理、规划、调用工具与多轮执行能力明显增强，推动企业对 AI 的期待，从“会生成内容的工具”迅速转向“能够承担任务的智能体”。在这一轮跃迁中，企业使用 AI 的方式也发生了关键变化：从把 AI 当作员工的“副驾驶”，转向尝试让 AI 在特定场景中直接接管部分任务链条。

但热潮之下，真正的问题并不在于企业是否已经“用上了 AI”，而在于企业是否已经开始获得可持续、可复制、可验证的业务价值。过去两年，企业界最常见的现象之一，是演示很多、试点很多、概念验证很多，真正能够跨越部门边界、进入核心流程、形成稳定回报的项目却并不多。大量 POC 止步于实验室，停留在局部提效、个体辅助和短期试验层面；一些项目在展示时令人惊艳，一旦进入真实业务环境，便暴露出流程脱节、责任不清、反馈缺失、难以规模化等问题。换言之，企业面临的已不再只是“能不能做出一个 AI 应用”，而是“能不能把 AI 嵌入业务系统，并让它持续创造结果”。

这正是 2026 年企业 AI 应用进入“智效”时代的背景。所谓“人效”，强调的是人在既有流程中借助工具提升效率，本质上

是追求“系统智效”的结构性跃迁。所谓跃迁，不只是效率提升的量变，更是价值接管方式、组织协同方式与竞争优势来源的质变。未来领先企业与跟随企业之间的差距，也将越来越体现为：谁能更早建立可信的智能体闭环，谁能更快把智能体纳入正式编制，谁能更有效地将 AI 能力转化为增长、创新与组织重构的复合能力。

从这个角度看，“智效”并不是一个技术概念，而是一个经营概念、组织概念，也是战略概念。它要求管理者重新理解效率、重新定义岗位、重新设计流程，更要求企业建立一种新的共识：AI 的价值，不在于它像人，而在于它能否在可控边界内，稳定承担原本必须由人持续投入的判断、执行与协同任务。谁率先完成这一步，谁就更有可能在下一阶段竞争中，从使用 AI 的企业，进化为由 AI 重塑的企业。

站在 2026 年的春天回望，商业世界对人工智能（AI）的认知经历了一场从狂热到冷静，再到深刻重构的来路。如果说 2023 年是大模型的“惊奇时刻”，2024 年是企业纷纷试水的“尝鲜期”，那么 2025 年则成为了众多企业的“迷茫期”——伴随巨额投资而来的，并非全是令人振奋的利润回报，更多的是潜藏于组织内部的进化之惑：大量寄托着技术浪漫主义的 AI 试点项目，未能跨越从局部效率向全局价值转化的鸿沟。

麦肯锡在 2025 年的全球调研中揭示了一个冷热交加的现实：尽管有 88% 的企业声称在至少一个业务职能中使用了 AI，但仅有约 5% 至 7% 的企业真正实现了跨业务链条的规模化落地，并从中获取了显著的息税前利润（EBIT）贡献。¹ 绝大多数企业手中握着强大的技术锤子，却找不到那颗能撬动增长的钉子。

然而，正是在这种普遍的焦虑与瓶颈中，一股新的范式力量正在积蓄。我们在“中欧国际工商学院 X 特赞人工智能与商业创新研究基金”的多次闭门研讨会中观察到，无论是国际消费品行业巨头，还是特赞这样的技术先锋，都在不约而同地调整他们的 AI 战略坐标：AI 不再仅仅是流程上的润滑剂，也不再是被动等待指令的“副驾驶（Copilot）”，它正在进化为能够主动接管任务、具备独立判断能力的“数字员工”。

第 3 类企业：存量治理型（旧范式）

以一些国际消费品等大型行业龙头为代表。这些企业拥有深厚的数字化积淀，往往已经花费数年甚至十数年时间、投入数十亿资金完成了详尽的数据治理。

这类企业的 AI 战略建立在高质量的静态历史数据库（Stock Data）之上。它们遵循传统的机器学习逻辑：先治理，后应用，即先清洗数据，再训练或微调模型，最后部署应用。因为数据基础好，它们倾向于构建高精度的决策模型。

尽管这类企业基础雄厚，但也面临“旧范式的魔咒”：

●**成本高昂**：数据治理的沉没成本极高。据我们研究团队的调研，头部企业在自研 IT 系统与数据基础设施上的年度投入往往达到数十亿元量级，而数据治理相关团队的人力成本也通常在数千万元水平。对于绝大多数中型企业而言，这是一条不可复制的“贵族路线”。

●**数据滞后**：基于存量数据的模型，本质上是“驾驶着后视镜开车”。在市场环境剧烈变化的当下，半年前的历史数据对未来的预测效力正在衰减。

●**创新僵化**

1.4

重构 AI 成熟度旅程：迈向 L3 主动级

当“更主动的 AI”成为重塑企业竞争格局的核心变量，过往那些以系统上云率、数据结构化比例或模型参数规模为标尺的传统数字化成熟度模型，已然失效。在智能体时代，评估企业进化的核心锚点，必须转移至 AI 在组织架构中所被赋予的自主权边界、承担的责任深度，以及人机协同模式的演进。

综合中欧国际工商学院对全球上百家先锋企业的深度调研与战略复盘，白皮书将新周期的企业 AI 成熟度旅程（AI Maturity Journey）重新定义为四个呈阶梯式递进的层级（L1 至 L4）。这一分级标准不仅参考了自动驾驶的分级逻辑，更结合了企业组织形态的演进。在这条重构的旅程中，每一次层级的跃迁，都不仅仅代表着算法精度的微调，更标志着企业在管理哲学与组织基因上的深层蜕变。

表 1 企业 AI 成熟度演进阶梯（2026 版）

成熟度等级	核心特征描述	典型应用形	人机交互模式	核心商业价值与能力标志	当前发展现状
L1 辅助级	人主导, AI 辅助。AI 作为工具箱中的单点工具被动存在。	Copilot (副驾驶)、对话式 Chatbot、单点生成工具			

2026 年，企业的目标不应好高骛远地追求完全脱离人类的 L4 自主级，因为商业世界的复杂博弈和潜在的伦理风险决定了人类在很长一段时间内仍需掌握最终控制权；同时，企业更不应停留在 L1 辅助级的沾沾自喜中，因为单点工具带来的微弱效率差正在被光速抹平。

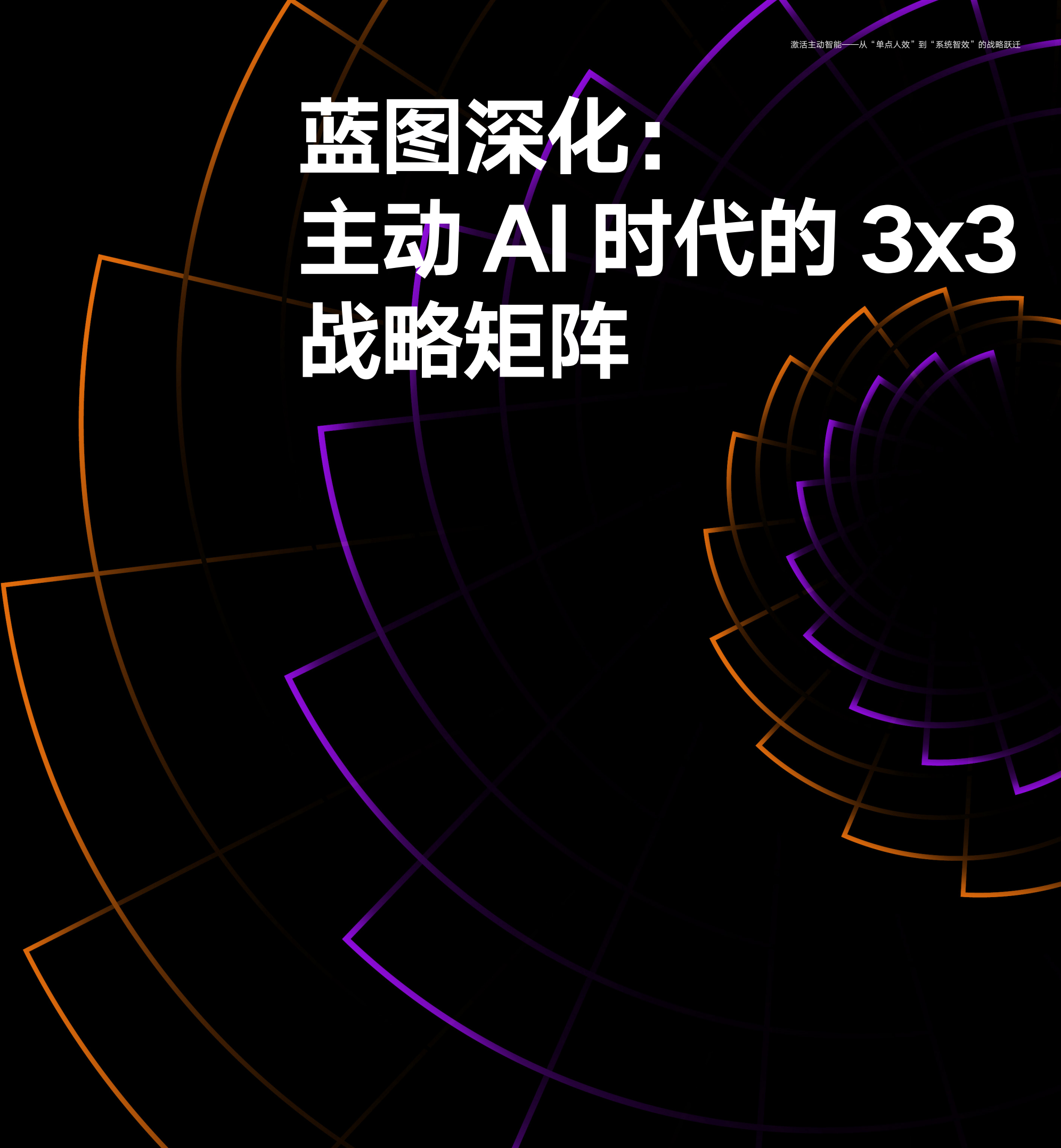
全面迈向“L3 主动级”——即构建一个既具备主动性，又受控于“企业判断系统”的智能体网络，是实现从“人效”到“智效”跨越的最务实、也最紧迫的路径。

这不是一次技术的微调，而是一场关于“主动性”的范式革命。企业必须在认知上完成从响应到主动的跃迁，在路径上选择适合自身的范式（特别是第 4 类企业以战养战的弯道超车），在基座上以“黄金三角”构建坚实的判断系统，从而在成熟度的阶梯上稳步攀升。这一切的终极目标，是引领企业告别浅层的降本增效，走向深度的商业进化。

尾注

¹ McKinsey 2025 AI Report : 88% of Companies Are Failing at AI | by Analyst Uttam | AI & Analytics Diaries, Nov 28, 2025,

蓝图深化： 主动 AI 时代的 3x3 战略矩阵



在 2025 年度的《AI 时代的商业进化蓝图》中，我们首次提出并构建了评估企业 AI 战略的经典坐标系——“3x3 战略矩阵”。该矩阵以“AI 战略目标广度”为横轴，划分为**降本增效**、**驱动增长**、**商业模式创新**三个维度；以“AI 落地应用深度”为纵轴，划分为**概念验证**、**扩展规模**、**组织重构**三个阶段。

2025 年的矩阵建立在“AI 作为辅助工具（Copilot）”的假设之上，企业的核心诉求是利用 AI 提升个体的“人效”，即让 AI 辅助人类做得更快；然而，随着“更主动的 AI”的觉醒，2026 年的商业逻辑已被彻底重写，所以，2026 年的矩阵顺应了“智能体主动接管任务”的新常态，转向探讨如何创造系统性的“智效”。为了确保每一位读者都能在同一认知基准上理解这场变革，我们首先通过下表对 2025 版与 2026 版 3×3 战略矩阵的核心定义与逻辑差异进行全景式对比：

表 2 “3×3 战略矩阵”核心逻辑对比：从“人效”到“智效”的跃迁

战略维度	坐标节点	“人效”导向	“智效”导向	核心跃迁标志
战略目标广度				

在实际应用中，举例来说，在“年轻人咖啡偏好”的商业研究中，系统会自动在小红书等社交平台上分析数千条内容，拟合虚拟消费者画像，主动发现潜在的矛盾信号，并动态发起深度访谈。最终，系统会汇总并生成洞察报告，为品牌决策提供精准支持。

通过这一创新的双智能体架构，**Atypica** 能够不仅提升研究效率，还能根据不同的企业需求，灵活演化和持续优化，帮助企业更好地理解消费者行为，做出数据驱动的决策。

当企业开始像核算人类员工产出一样，精准衡量 AI 系统带来的风险规避与业务收益，甚至由人力资源部门统筹管理“数字员工”的投入产出比时，规模化放权便已从理念变成了坚实的组织制度。

2.2.3 组织重构：迈向“自驱型组织”，从管理行为转向管理目标

AI 落地深度的终极形态，是组织架构的彻底重构。当多智能体深度介入业务并开始接管闭环后，传统的科层制与部门墙将成为效率的最大阻碍。此时，企业必须从“管理人类的具体执行行为”全面转向“管理系统设定的业务目标”。为了配合 AI 的高效运作，先锋企业甚至不惜大动干戈，创设全新的组织形态。

第一篇章： 敏捷破局与增长引擎—— 试错成本重置与营收驱动

案例 1：
玛氏（Mars）：从大单品模式到概率性创新的数字化演进

案例 2：
森马：将 AI 内化为经营基座，驱动全链路重塑与能力外溢

玛氏（Mars）：从大单品模式到概率性创新的数字化演进

案例 1

一、市场环境变迁与大单品模式的挑战

玛氏（Mars, Incorporated）是一家业务涵盖休闲食品、宠物护理与膳食产品的全球性家族私营企业，2025 年的全球年营收超过 650 亿美元。长期以来，此类大型快速消费品（FMCG）企业的主要竞争优势多建立在规模化生产的基础之上。其战略逻辑是通过研发具备广泛大众接受度的“大单品”（如德芙、M&M'S、士力架、益达等），并借助集中式的分销网络与大众媒体进行全渠道铺货，从而实现

平台演进路径

" 水晶球 " 数字化创新平台的两阶段演进

从传统 BI 看板到生成式 AI 三模块架构的能力跃迁



其次，数字生成速度必须与物理响应能力同频。软件系统能够在几分钟内生成大量产品概念，但如果后端的实体产线仍需要数月才能完成试产评估，前端的运算速度便会失去实际的商业意义。玛氏在应用 AI 工具的同时，配套设立了小批量试验产线并调整了供应链分工，证明了算力的提升必须依赖实体物理制造体系的敏捷承接，才能转化为真实的商业收益。

最后，交互门槛的降低促使决策权力的下放。通过自然语言交互替代复杂的图表查询，工具的操作主导权真正交还给了前端业务团队。当一线销售与研发人员能够直接调用数据与生成模型时，企业的业务响应机制便从后端的集中式分析转向了前端的分布式敏捷协作。技术工具在企业中的有效应用，本质上是一场包含组织规则、渠道协同与供应链流程在内的系统性重塑。

尾注

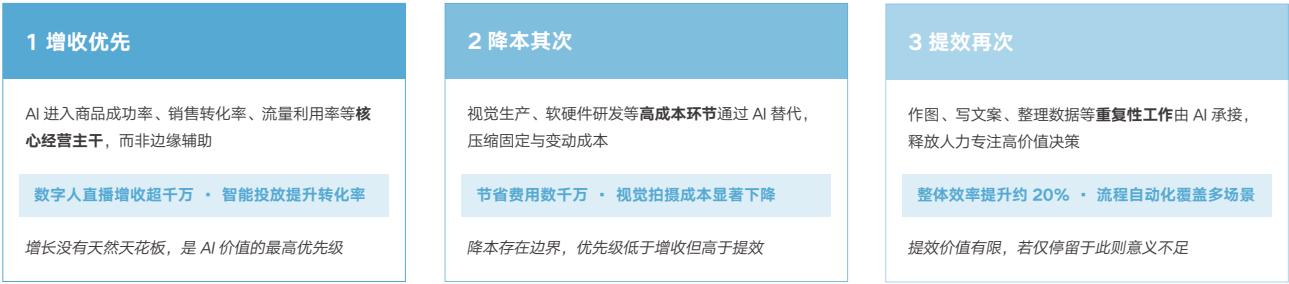
¹ McKinsey & Company, "The consumer sector in 2024: Navigating market fragmentation," McKinsey, 2024, <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/the-consumer-sector-in-2024>

以及点击率和转化率提升；降本部分主要集中在视觉生产和部分软硬件研发环节。这个结果说明，AI 在森马并不是停留在概念验证层面，而已经进入可归因、可统计的经营结果层面。

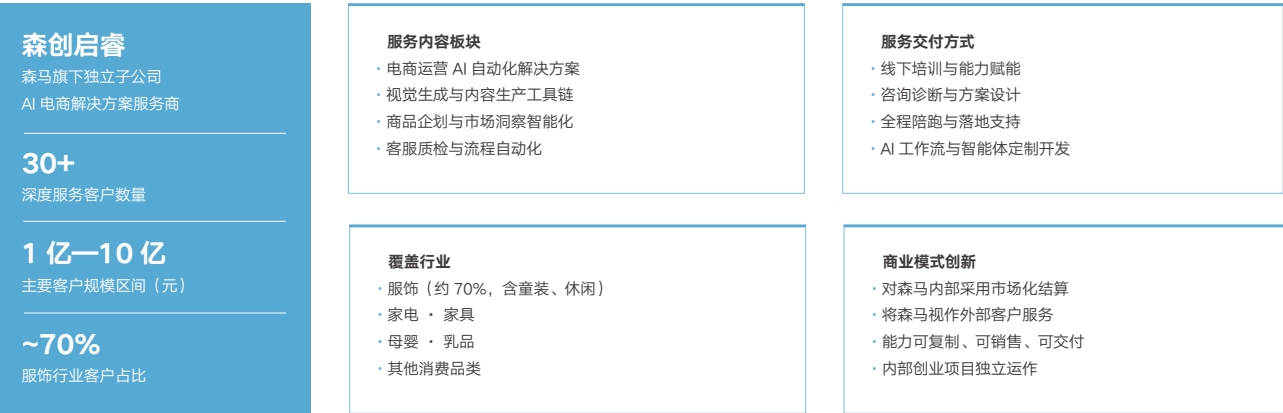
战略框架分析

森马 AI 推进框架：增收优先的价值排序与四阶段演进路径

从点状探索到全链路渗透的战略逻辑与可验证经营成果



森创启睿：AI 能力外溢的独立商业载体（2025 年 3 月成立）



案例战略意义：AI 成为第二增长曲线的生成机制

向整体效能提升的跨越。

最后，内部能力的外部化输出，是实体企业拓展商业边界、探索模式创新的重要路径。当企业内部打磨成熟的数字化能力被显性化、模块化后，借由独立的组织载体推向市场，企业便能突破原有的物理服务边界。暗壳科技从一款内部辅助工具逐步成长为大家居产业 AIGC 生态节点的演进过程，正是这一商业逻辑的生动体现。

