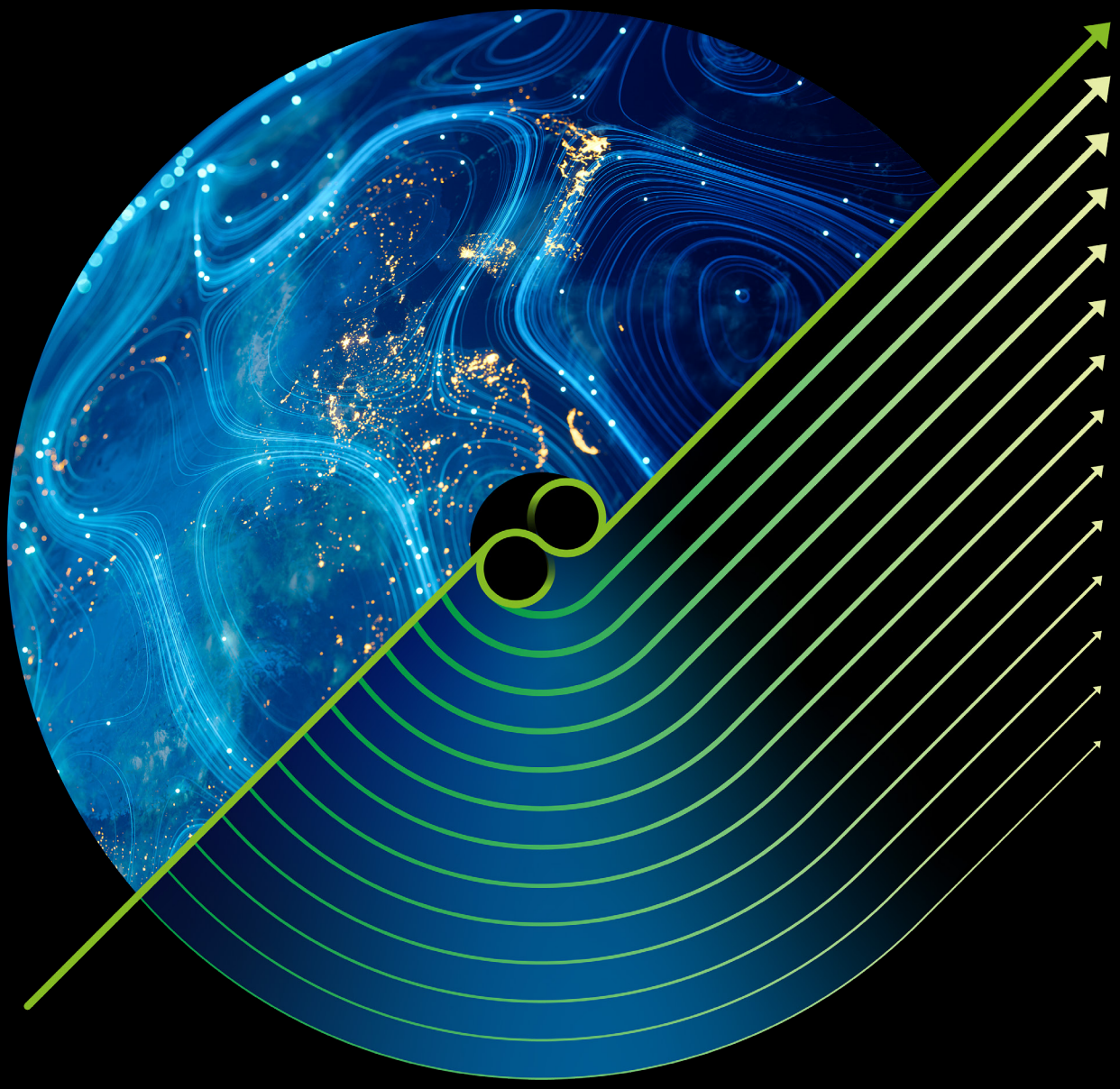
Deloitte.

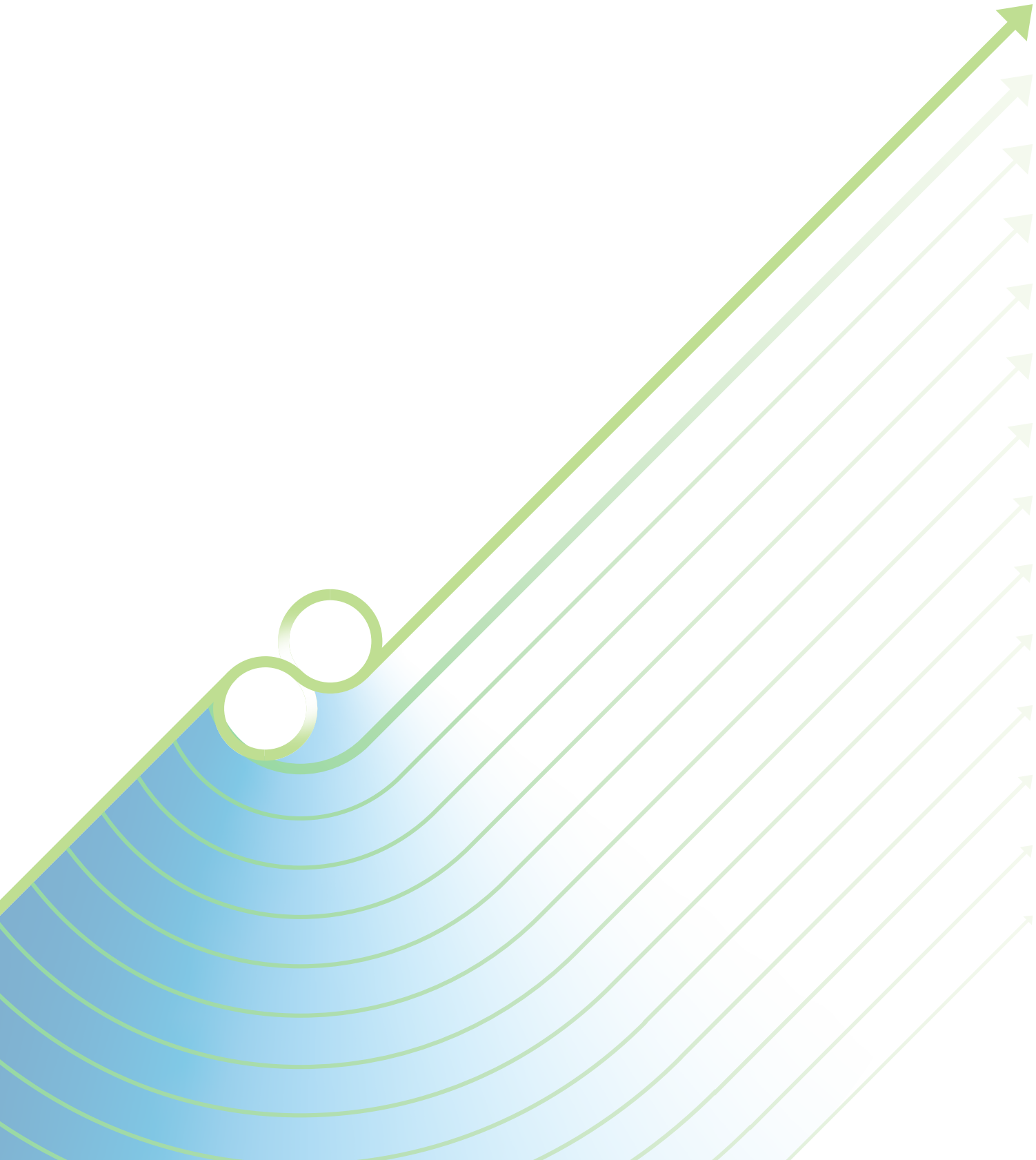
德勤



共驭智能，成于独创

首席执行官AI领导力报告

聚焦APEC经济体及印度



目录

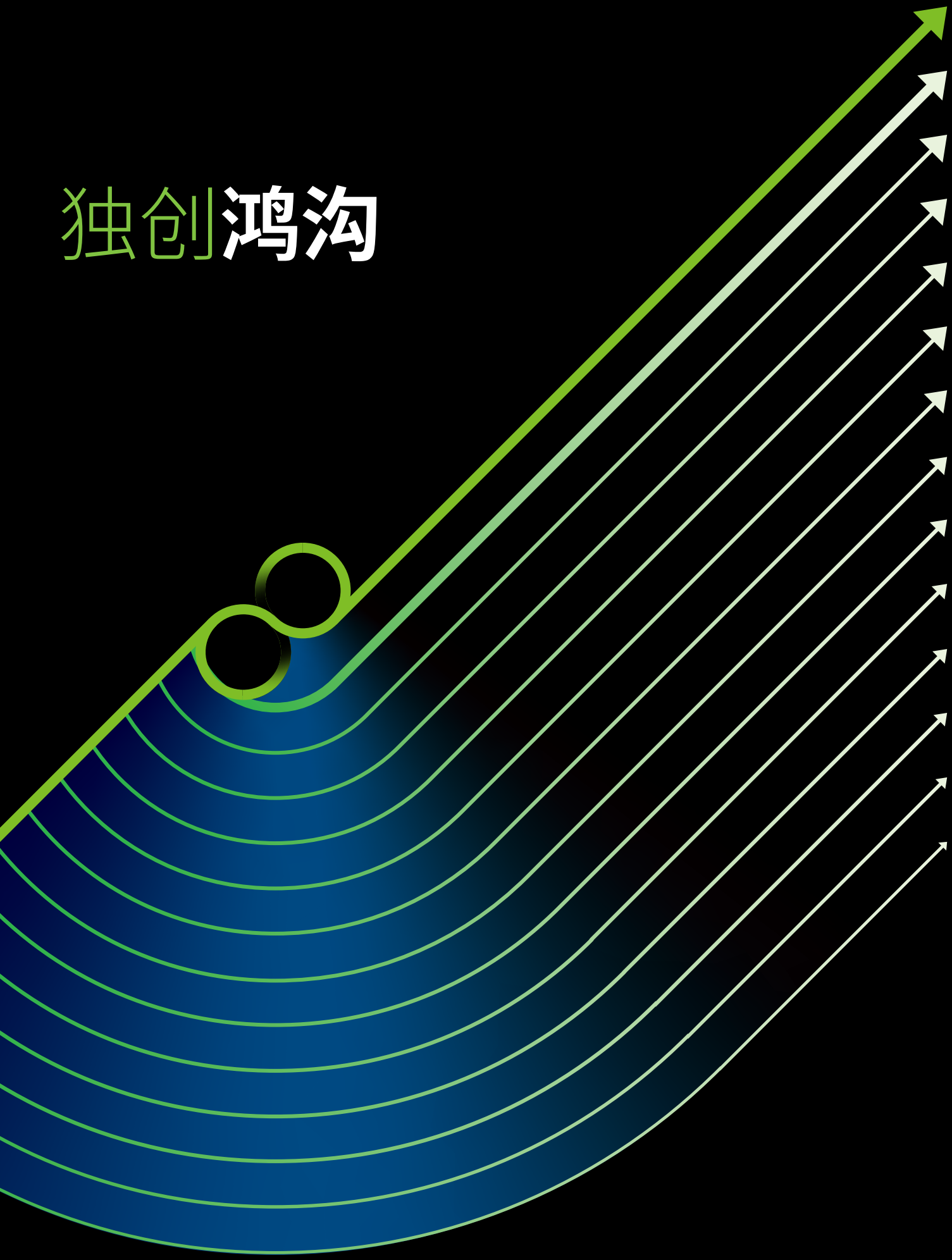
独创鸿沟	**1**
丰裕陷阱	**3**
复利领先	**6**
纵深重塑	**9**
领跑之道	**13**
应变而生	**16**
人才溢价	**19**
凝聚共识	**23**
学会摒弃	**26**
独创优势	**28**
作者	**30**
调研方法	**31**

关于本报告

本报告对 18 个 APEC 经济体及印度的 1,278 位企业领导者展开调研，并对 50 位首席执行官和高管进行访谈，旨在探讨各企业如何推进 AI 应用与转型[1]。尽管印度并非 APEC 成员，但其在新兴 AI 生态中发挥重要作用，且与 APEC 成员保持密切合作，本报告将印度纳入了调研范围。报告融合定量与定性研究，并结合德勤专家的观点与洞察，阐述相关发现对企业领导者的启示。

1 本报告全文对 APEC 成员经济体的称谓均遵循 APEC 的官方命名规范。

独创鸿沟



人工智能（AI）正以前所未有的规模和速度走进现实：按词元计价购买，无论是初创企业还是大型集团均可获得；它同时出现在消费者的口袋里、企业的工作流程中，并日益走进工厂车间。

在 APEC 地区，AI 已迅速从试验走向常态。该地区连同印度，生产着全球大量 AI 基础模型、芯片和硬件，也是 AI 部署的重点区域。这里汇聚了全球最具影响力的多个 AI 生态系统，政策走向自然成为首席执行官们持续关注的现实议题。

AI 固然已是该地区企业董事会上绕不开的话题，但真正由此产生的实际影响尚未普遍显现。从“用上 AI”到“形成独创优势”之间仍隔着一道鸿沟——本报告将其称为“独创鸿沟”。

获取智能已非难事，但驾驭智能所需的资本、算力、能源和人才依然稀缺。而独有知识更是稀缺中的稀缺——正因其稀缺，才愈发珍贵。企业将独有知识转化为价值，便能创造“独创优势”。

当人人都能买到同样的答案时，竞争优势便转向那些买不到的东西：存在于人们头脑中、而非任何系统里的独特经验与知识；人的判断力与洞察力；客户的信任；以及企业运用人人皆有的工具进行学习的速度。

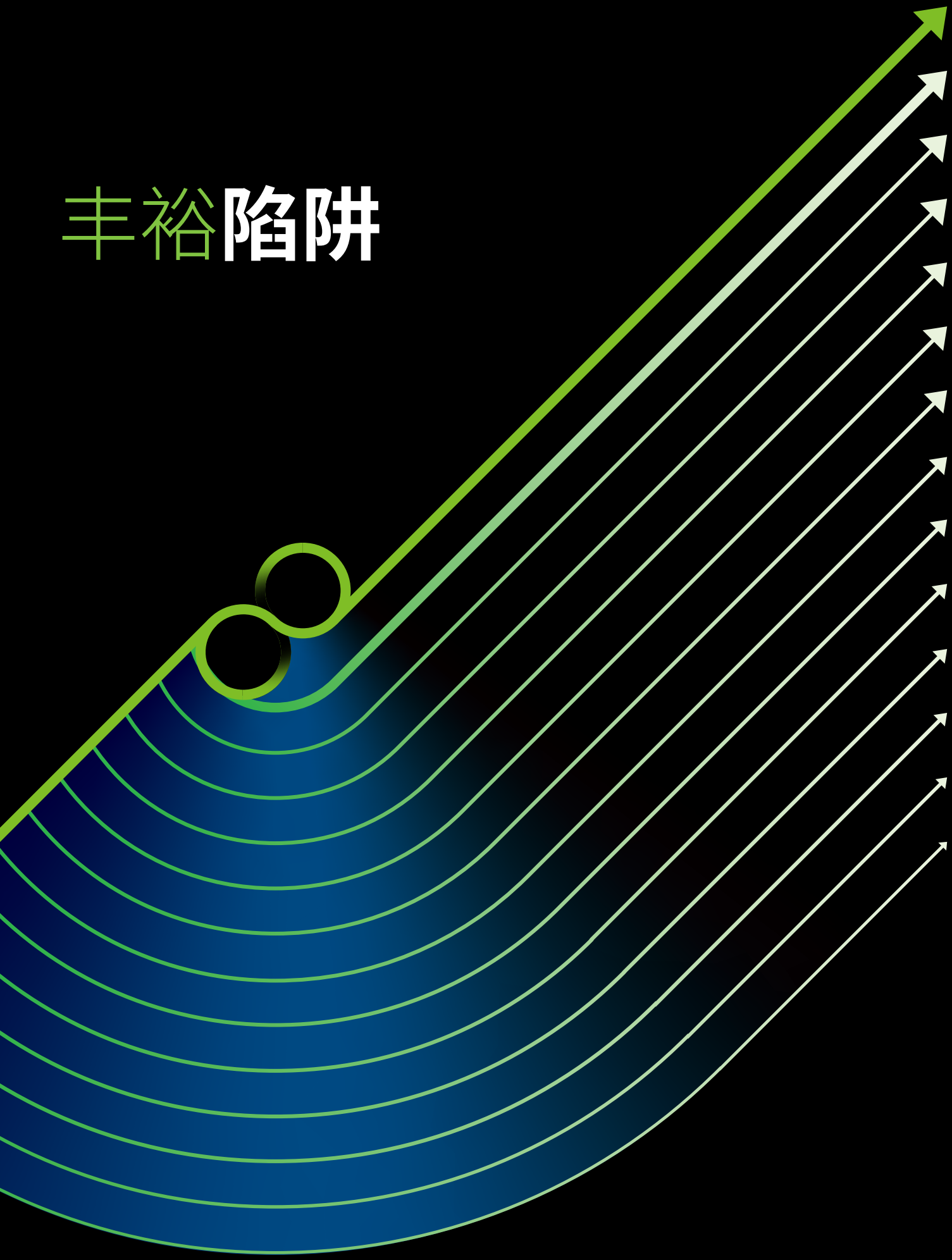
这种动态变化可能会改变企业领导层的决策考量。AI 正在颠覆人们长期以来关于竞争壁垒、价值链、财务和运营的固有假设。竞争中的优胜者，并非 AI 技术储备最多的企业，而是那些不再将 AI 仅仅视为一项技术项目的企业。他们不会将 AI 简单解读为救星或威胁，而是将其视为需要深入理解、提前布局、主动适应的战略议题。

技术本身只是其中的一部分。更重要的部分在于将企业所掌握的知识系统化，并围绕一支人机协同的员工队伍，重新设计岗位职责、激励机制与决策权限。这涉及重大的权衡取舍。正如印度某大型消费公司的一位负责人所言：“正确的 AI 战略未必是最大程度的自动化，而是要清楚哪些决策可以放心地交出去，哪些能力必须在内部保留，以及哪些环节中人的责任绝对不可让渡。”

将企业的宗旨、身份认同、投资模式与核心能力融合为其“智能印记”，这是首席执行官的职责所在。AI 可以购买获得，但如何使用它，以及由此学到什么，却是无法购买的。

这正是“独创鸿沟”。弥合这一鸿沟，是首席执行官的职责所在。

丰裕陷阱



如果 AI 在 APEC 地区和印度已无处不在，为何优势却如此不均衡？

在整个 APEC 地区，仅仅使用 AI 已不再构成差异化优势。

如今，真正能够将企业区分开来的，是他们如何运用 AI：部署的广度、重塑工作方式的深度，以及企业是否由此拉开了自己与对手的差距。本章探讨整体格局，后续各章将探讨我们从领跑企业身上能获得哪些启示。

AI 已不再是业务的表层点缀。在参与调研的企业领导者中，52% 将企业级 AI 部署列为三大战略优先事项之一，其优先级高于营收增长（41%）和盈利能力（39%）。超过半数（53%）的企业现已将 AI 部署到多个职能部门和业务单元中（图 1）。

52%

的企业领导者将 AI 部署列为三大战略优先事项之一。

然而，许多人尚未做到的，是追问一个根本问题：运用这项技术究竟是为了什么？当被问及AI带来的最显著变化时，三分之一的首席执行官强调流程自动化和效率提升，17% 表示 AI 已融入其核心战略或运营模式。而以 AI 为契机重新思考自身商业模式的企业，不足四分之一。

AI 创造的价值被广为提及，但实际感受到的回报可能相当有限。三分之二的企业表示，AI 带来了可衡量或全新的价值来源。然而，叙事越宏大，视野反而越受限：44% 的领导者称 AI 在多个职能部门创造了可衡量的价值，但其中仅 16% 认为这种价值惠及整个企业；只有 6% 的受访者表示，所实现的价值对企业而言是真正意义上全新的价值来源。

企业部署AI的进程，令人联想到全球化、数字化等历史上的周期性浪潮：这些浪潮在兴起之初，其潜力往往遭到误判；此后，行业在震荡中分化——应用进度参差不齐，回报不断累积，领先者逐步提速。然而，这一轮 AI 浪潮有两点史无前例：其一，智能已成为唾手可得的商品；其二，自动化的触角已延伸至物理世界，其规模之大，此前罕见。

多数经济体仍处于这一轮浪潮的早期阶段。将 AI 嵌入核心工作流程，并不足以预示企业能否获得实质价值；部署的深度，同样不能说明回报的多少。在 AI 的部署与整合上多维度领先的企业，更有可能取得切实回报。而判断一家企业是否属于此列，看的是其自身特质，而非源自哪个市场。

40%

的企业领导者自评引领 AI 变革的信心为八分（满分十分）；25% 自评九分以上。

企业领导者对引领 AI 变革的信心普遍高涨：近 40% 的受访首席执行官自评引领 AI 变革的信心为八分（满分十分），四分之一的首席执行官自评超过九分。仅有三分之一的首席执行官有所保留，自评七分或以下。显而易见，信心、部署和已实现的价值并不同步，本报告因此将三者分开论述。

一个重要的挑战在于区分基础门槛与真正的优势。正如一位美国消费行业的首席执行官所言：“AI 正在将自动化、数据分析以及个性化数字体验等优势商品化。因此，我们正通过专有数据、深耕行业的专业积淀、可信赖的客户关系以及更快的执行力来实现差异化竞争。”

充裕的智能并不是优势，而只是共同的起点——所有人都从这里出发。

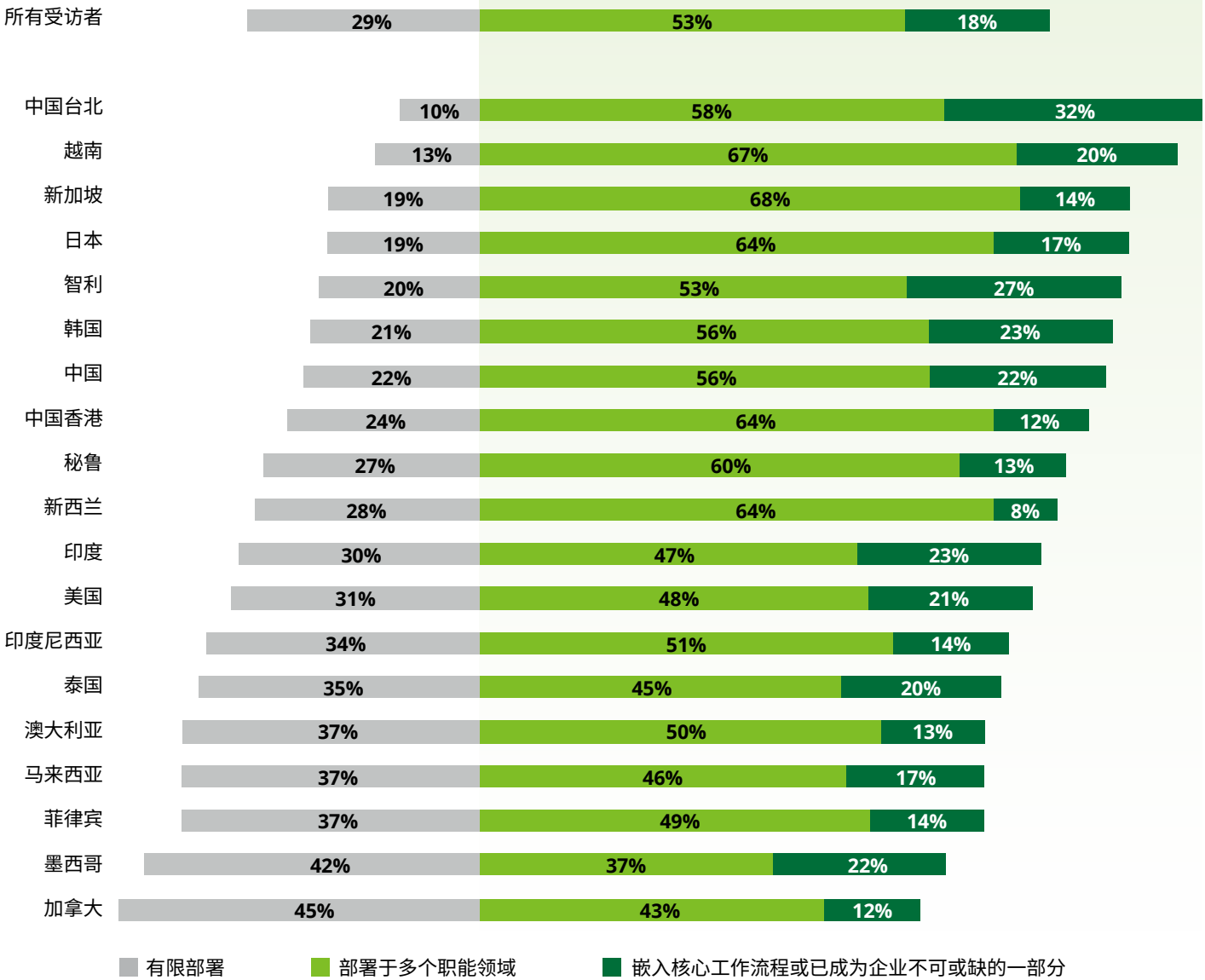
首席执行官难题：

当智能成为人人皆有的标配，制胜未来的独特优势将来自何处？

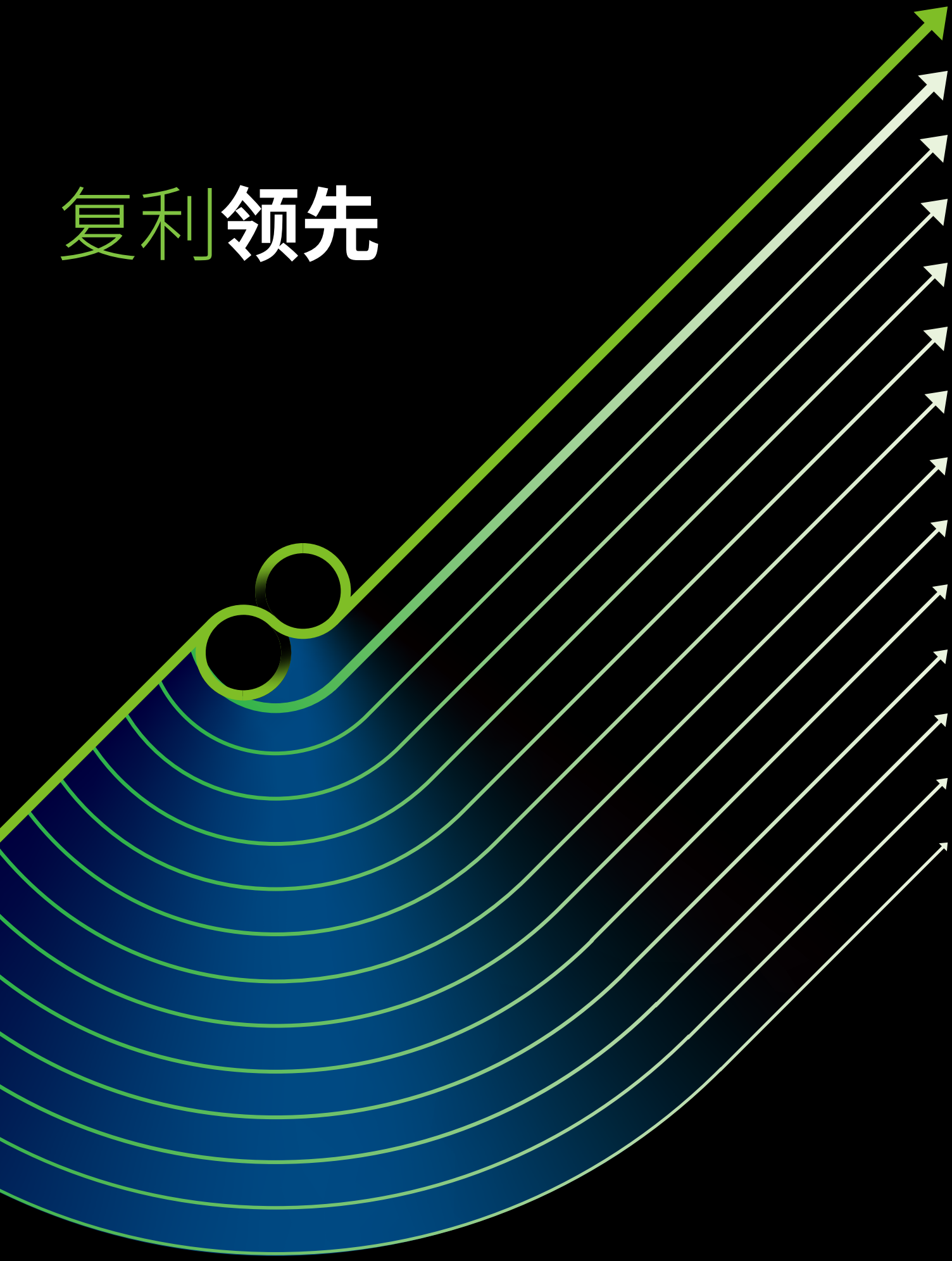
图 1：企业 AI 部署情况

71%

的企业领导者表示已广泛部署AI：其中**53%**部署于多个职能领域，**14%**嵌入核心工作流程，**4%**已成为运营中不可或缺的一部分



复利领先



哪些企业在 AI 应用方面处于领先？他们的做法有何不同？

AI 领先者之所以脱颖而出，在于三个方面：AI 在企业中的渗透深度、由此引发的工作方式变化，以及对竞争地位的影响。这三点均来自本次调研：前两项反映的是受访者在企业内的切身体会，第三项则体现受访者自评的竞争地位（图 2）。值得注意的是，“价值实现”并未用于划分这些群体；它是作为结果来衡量，而非作为标准。

三项指标均达标的企业占 7%，我们将其称为 AI“复利型企业”。另有 26% 的企业有两项标准达标，被归类为 AI“倍增型企业”。

剩余一类是 AI“应用型企业”。他们也在推广 AI，部署上未必落后——只是用法不同而已。可见，拉开领先者差距的，并非 AI 应用的多寡。

领先企业的分布并不均衡。“复利型企业”和“倍增型企业”中，科技、传媒和电信企业以及规模最大的企业占比更高。但不论行业领域或规模大小，“应用型企业”都占受访者的多数。

本次调研还访谈了 50 位在 AI 领域经验深厚的首席执行官及高管，为厘清 AI 领先者的过人之处提供了有力线索。当被问及在本行业取胜的最关键因素时，只有四位受访者提到技术本身，多数人聚焦于技术之外的东西：工作如何组织，以及客户是否信任他们能够兑现交付。一位受访的企业领导者表示：“制胜的关键不在模型获取，而在于专有数据、深厚的客户关系，以及从洞察到行动的快速转化能力。”

这凸显出一个良性循环：更精准的决策一经迅速执行，所产生的成果又会提升后续的选择。竞争对手可以买到同样的 AI 工具，却买不到一家公司从使用这些工具中积累的经验。如果输入的是千篇一律的想法，模型给出的可能只是一个平庸的答案——而这恰恰是每个使用相同提示词或智能体的竞争对手都能得到的。正如一位印度消费行业的首席执行官所言，最有效的防御，是建立一套能够“将我们独有的经验转化为更优决策”的流程。

各类企业因此拉开的价值差距，位居本次调研各项差距的前列。64% 的“复利型企业”表示在整个企业层面实现了实质性的价值，或开辟了全新的价值来源，而“倍增型企业”的这一比例为 31%，“应用型企业”仅为 13%（图 3）。“复利型企业”更倾向于在组织层面系统性地追踪价值；“应用型企业”则往往逐案评估。这正是“复利”与“累积”的分野所在。

这种差异体现在领先企业选择行动的方式上：如何以更宏大的视野重新设计工作本身，而非仅仅优化其中的零散任务；人与 AI 如何分工协作；以及如何有意识地从每一个决策中汲取经验。

AI 领先者的出发点未必比别人更好，他们只是选择设定更高的目标，承担更大的风险，并从行动中更快地汲取经验教训。

首席执行官难题：

如何确保企业从实践中汲取经验教训，而不只是一味地追求执行速度？

图 2：复利型、倍增型以及应用型企业

AI“复利型企业”

7%

该细分类别在总样本中的占比

样本量为 91

“复利型企业”致力推动由 AI 引领的深刻变革，实现了 AI 在业务中的广泛部署，并自认在多个维度上领先于竞争对手。

AI“倍增型企业”

26%

该细分类别在总样本中的占比

样本量为 331

“倍增型企业”或正引领由 AI 驱动的重大变革，或已实现 AI 的广泛应用，但在变革、应用部署与自评竞争优势这三方面，尚未完全达到“复利型企业”的水平。

AI“应用型企业”

67%

该细分类别在总样本中的占比

样本量为 856

“应用型企业”已在业务中使用 AI，但在变革、应用部署与自评竞争优势这三方面，均未达到“倍增型企业”与“复利型企业”的水平。

本报告以三项标准衡量 AI 成熟度：AI 部署情况、驱动的变革深度，以及受访者自评的竞争地位影响。

AI部署



18%

的企业领导者已将AI应用到核心工作流程或业务运营。

AI驱动的变革



23%

的企业领导者正在重新思考价值创造方式，或预期将借助AI持续重塑其商业模式。

竞争地位

约**半数**受访者认为，在关键AI指标上，所在企业已领先于竞争对手。

56% 将AI应用于业务

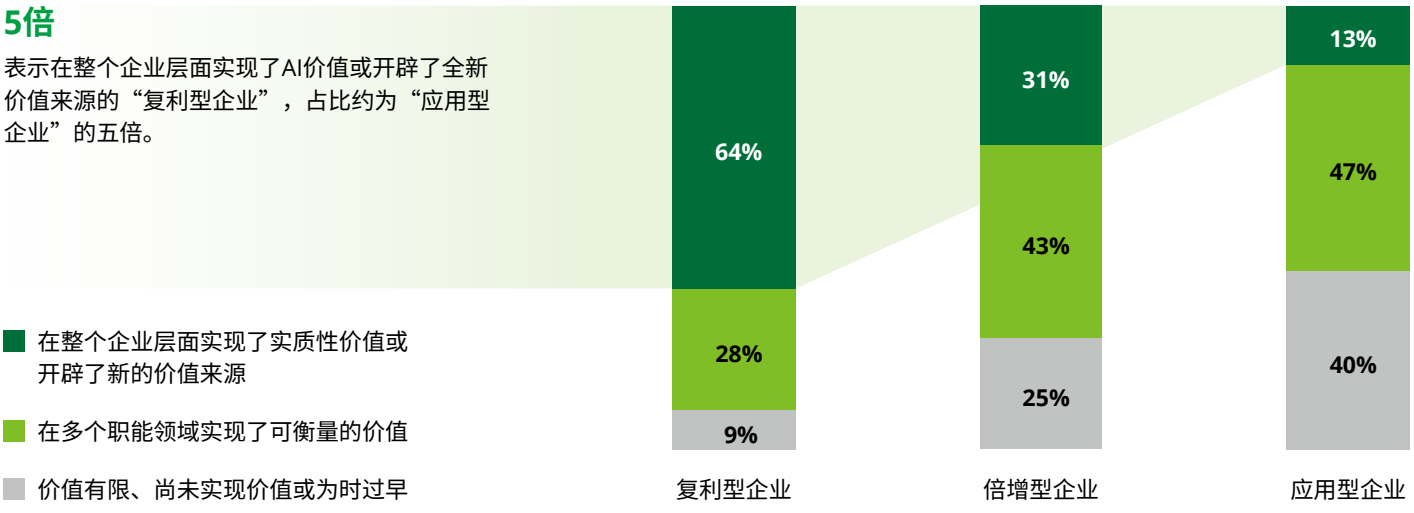
50% 构建AI人才队伍

49% 将AI转化为竞争优势

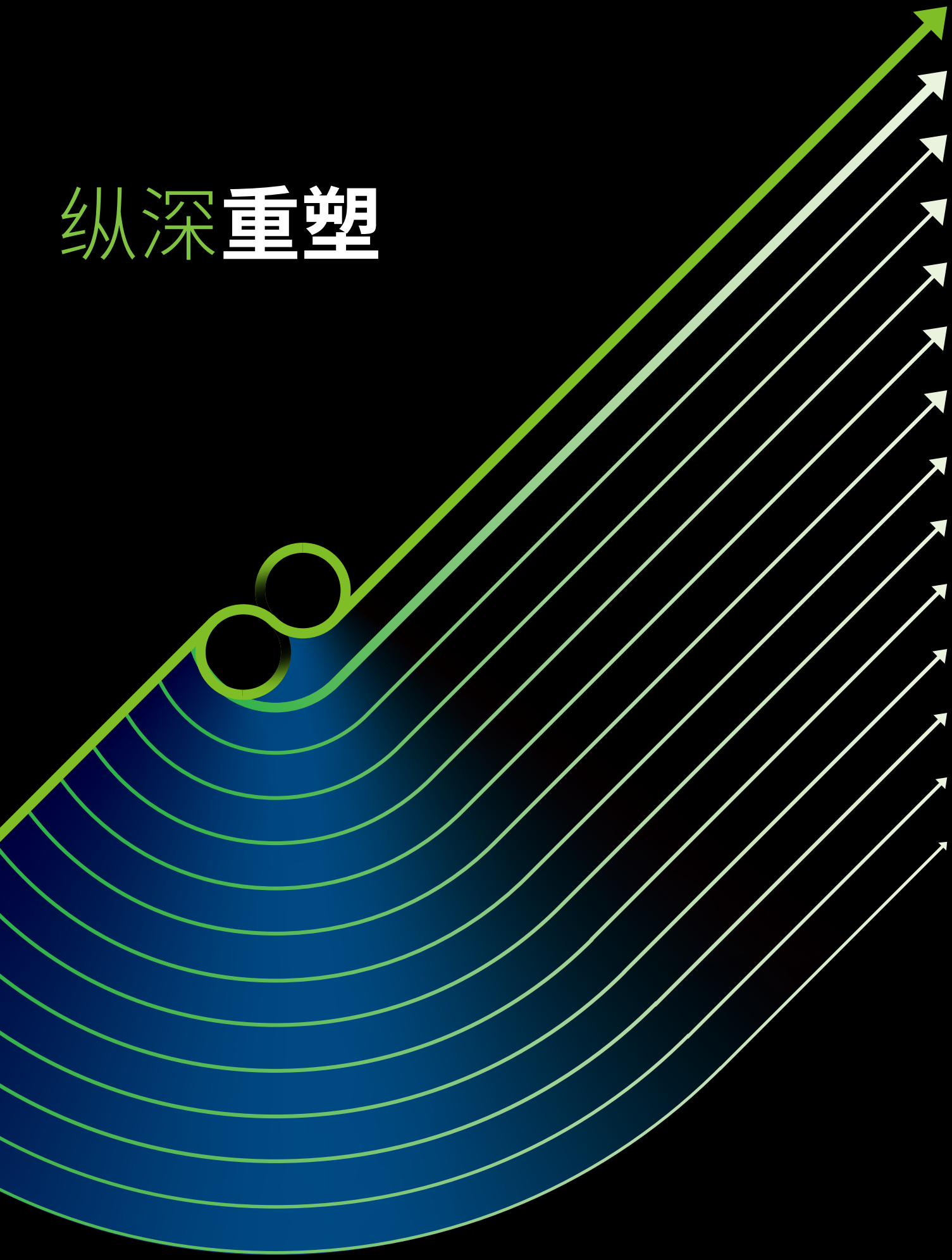
图 3：已实现的 AI 价值

5倍

表示在整个企业层面实现了AI价值或开辟了全新价值来源的“复利型企业”，占比约为“应用型企业”的五倍。



纵深重塑



领先者们究竟在改变什么？

相比“应用型企业”，“复利型企业”并非在同一赛道上跑得更快，而是走上了截然不同的赛道。

两类企业所拥有的技术几乎一模一样；不同的是技术被赋予的使命。在 56% 的“复利型企业”中，AI 战略意味着创造新价值、进入新市场。“应用型企业”中这一比例仅为 17%，且格局恰好倒转：45% 的“应用型企业”优先考虑守住既有地位（图 4）。34% 的“应用型企业”以效率为主要目标，而这一比例在“复利型企业”中仅占 17%。

这一模式并不新鲜。计算机初入办公室时，大多数只是被当作更快的打字机使用：文件从纸上搬到了屏幕上敲出来，再打印出来，然后照老规矩送到别的部门。工具变了，工作方式没变，回报自然也没变。

2 倍

“应用型企业”比“复利型企业”更有可能将效率视为 AI 战略的首要目标，其可能性是后者的两倍。“复利型企业”将竞争地位置于首位。

大多数重构最初都发生在任务层面：同样的工作照做不误，只是快了一些。然而，任务之上还有更宏观的流程；流程之上，则是流程所要产出的成果；而在诸多成果之上，是业务本身——卖什么、服务哪些市场、如何创造价值。

这个模型中，每上一个层级，要回答的问题都比下一层更难。而最顶层的问题或许已不是“如何把业务经营得更好”，而是“业务如今能够变成什么样”。

大多数受访者都将生产力提升视为 AI 投资初见回报的证据（“复利型企业”为 66%，“应用型企业”为 73%）。然而，活动更多、速度更快，并不等于竞争优势。一些领先企业追求的生产力，是既能强化竞争能力、又能落到利润表上的生产力。更深层次、可持续的价值体现，如新的收入来源或商业模式，则明显集中在“复利型企业”：“复利型企业”达 45%，“应用型企业”仅 20%。这些领先企业能够脱颖而出，不是依靠生产力提升本身，而是取决于这些提升最终以何种方式被引向了哪里。

仅有雄心，不足以释放价值。真正的问题在于：一家企业能够守住或触及哪些价值池，以及速度有多快。很少有企业拥有足够的时间和资本，可以靠试错去寻找答案。“重塑整个企业”听起来固然有吸引力，但“复利型企业”的做法通常更为务实——选择重塑价值增益最大的三四个流程。

85% 的“复利型企业”表示，其对岗位和工作流程进行了类似的调整。正如一位新加坡金融服务业的首席执行官所言：“AI 改变的不只是我们的工作内容，它也在改变我们设计工作的方式。”

这场重塑的四个阶段并非依次推进，而是环环相扣、层层放大。第一阶段是能力：把存于员工头脑中的知识与判断力沉淀下来。第二阶段是价值重塑：将价值落实到流程中，对从头到尾的整条工作链进行再设计。第三阶段是人的这一面：围绕人机混合的劳动力，重新安排分工、激励机制、责任归属、治理方式，乃至文化的塑造。最后一个阶段将前几个阶段串联起来，每一次重塑的成败得失，都能为下一次重塑提供行之有效的经验。

对于这场重塑，领先企业更愿意拿出实实在在的动作，即直接腾挪既有的预算：70% 的“复利型企业”通过重新分配、削减或冻结现有技术支出来为 AI 筹资，而“应用型企业”中这样做的不足四分之一。

换上更新、更好的工具，只解决了问题的一半。AI 领先企业还敢于终止对旧工具的投入。

首席执行官难题：

哪些方面得到了真正的重塑？哪些不过是简单的应用部署？

70%

的“复利型企业”通过重新分配、削减或冻结现有技术支出来为 AI 筹资，而“应用型企业”中这样做的不足四分之一。

案列分析

每场重塑都各有其道。美国生物科技公司 Moderna 与澳大利亚最大的银行 CBA 的重塑起点各不相同；但两者均将 AI 转型视为一项持续开展的再设计，不断重新界定工作与职责，审慎考量每项工作应当交给人还是交给 AI。值得一提的是，两者都将文化建设纳入重塑之中，而非任由文化自发形成。

Moderna 采取的是分布式重塑：在全公司范围内统筹推进，各项变革协同联动。跨职能团队先就“AI 应达成什么目标”形成共识，再围绕这些目标重塑流程。该公司将人力资源与 IT 两个部门合并，交由“首席人才与数字技术官”统一负责；自此，人才、智能体、机器人技术与软件被视为合而为一的整体。由于 AI 已融入业务复盘、绩效管理流程，以及领导力评估，它已成为企业文化的内生部分，而不是需要提防的外部风险。

CBA 的重塑自始便着眼于整个组织，但变革的切入点则聚焦于软件工程与开发这一核心领域。为此，CBA 组建了一支专门的赋能团队，成员兼具架构设计、程序开发与数据科学三方面专长。依托一套五层成熟度模型——从辅助工具到具备自我监控能力的智能体——该团队推动 AI 应用在符合伦理、可控负责的前提下逐层推广。每提升一个层级，均须通过治理、架构、安全及“人在回路”方面的相应检验；每项决策均做到有记录、可解释、可撤销。对 CBA 而言，信任与速度相辅相成，绝非停留在口号上；良好的治理非但不构成阻碍，反而使银行运转更为迅捷。

案列分析

对麦当劳中国而言，挑战不在于 AI 是否重要，而在于如何加速变革、提升人性化体验。首席执行官张家茵深知，生成式 AI 带来的重大转变，远超传统自动化和机器学习的成果。问题如今变成了：“我们究竟希望 AI 为我们带来什么？”

这促使麦当劳中国在全面推广 AI 之前，先有意识地聚焦学习与能力建设。公司将 IT 部门定位为先遣队，鼓励团队大胆尝试、持续学习、积累实践经验。这一基础催生了公司的 AI 愿景——“主动式互联智能”，以及“实时传递人文温度”的核心理念。

在此基础上，领导团队筛选出少量“灯塔项目”。它们具备明确的商业价值、成熟的数据基础和自动化条件，且如张家茵所强调的，拥有“干劲十足、志在必行的跨职能团队”。AI 转型不仅需要流程再造，更要求重新审视组织知识的构建、归属和验证方式。“没有知识管理流程，一切都无从谈起。”

如今，AI 已赋能从商业洞察到门店管理的各个环节。AI 智能体帮助值班经理做好运营准备、识别风险、分析绩效并提出改进建议。直接收益是效率提升，但领导层看到的更大机遇，是在超过 8000 家餐厅的网络中改善顾客体验、提升员工效能。张家茵表示，此前自动化带来的效率提升让她对 AI 创造价值充满信心——“过去，我无法以这样的精细度和速度来智能化捕捉增长机会，而现在可以了。”

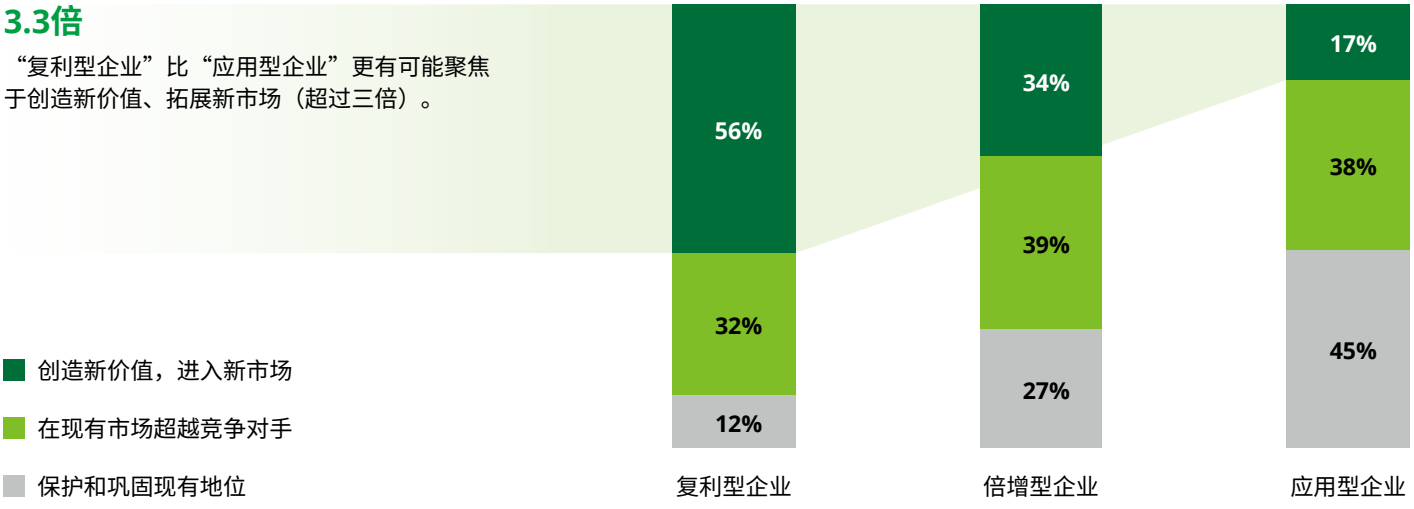
麦当劳中国并未追求大规模前期投入或苛求短期投资回报，而是将资源从低价值项目中重新调配，通过效率提升实现自我造血。在张家茵看来，成功的衡量标准不仅在于财务业绩，更在于公司能否规模化地提供更优质的客户服务、降低运营复杂度、全天候敏捷响应快速变化的市场，并为高价值的工作创造空间。

从最初的试点探索，到如今迈向“AI 优先”的更宏大愿景——麦当劳中国始终立足于实践学习、客户价值以及已验证的成效，稳步前行。

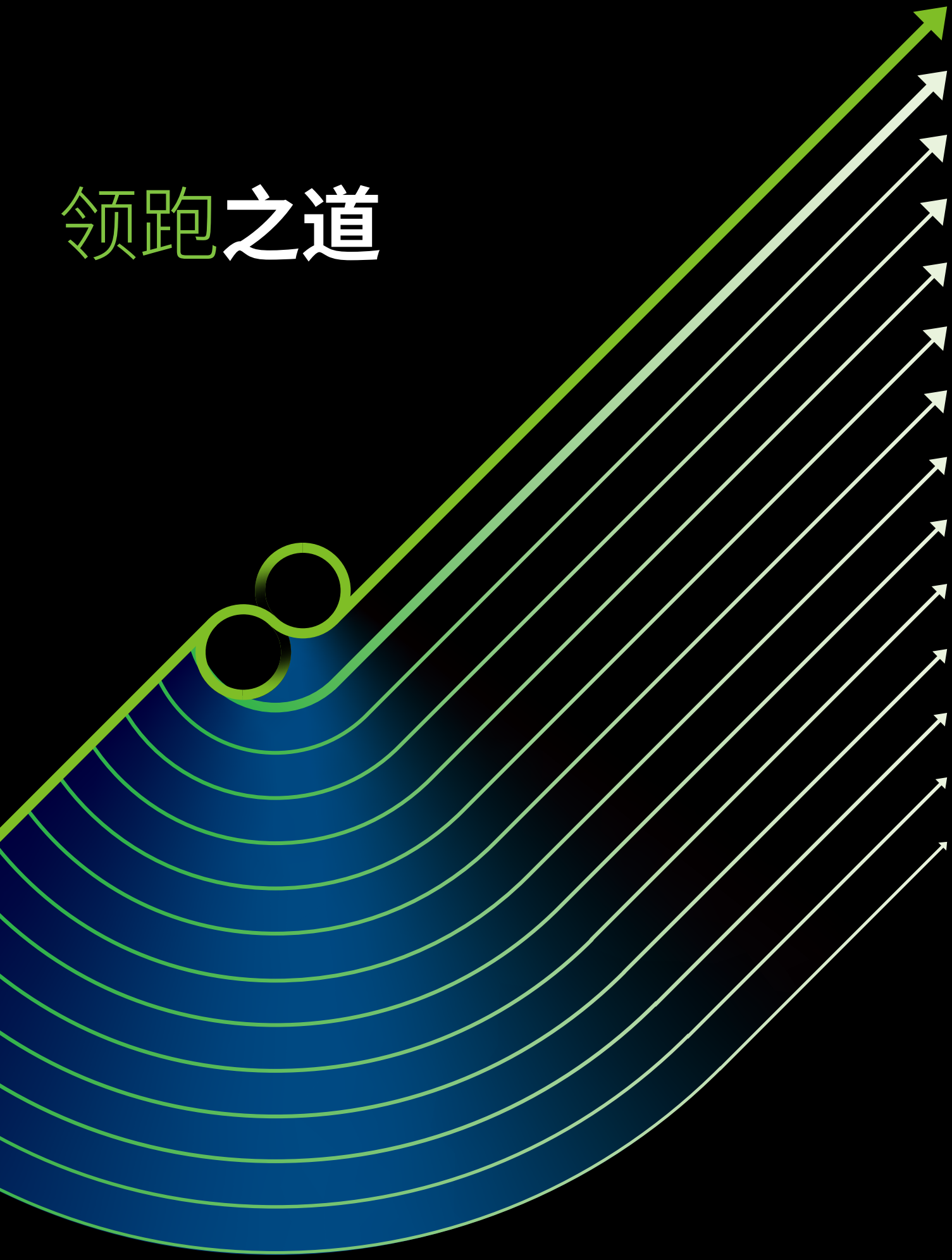
图 4：AI 战略竞争定位

3.3倍

“复利型企业”比“应用型企业”更有可能聚焦于创造新价值、拓展新市场（超过三倍）。



领跑之道



自认领先和真正领先是两回事。如何实现真正的领先？

多数受访者认为，优势会通过接连不断的 AI 举措稳步积累。多数人也相信，这种优势正在向自己倾斜。

“复利型企业”和“应用型企业”均认同，在每个 AI 项目中学到的东西都能让下一个项目更快、更好——分别有 86% 和 84% 持此观点。多数企业均已深谙数字化时代的提速之道，但由 AI 驱动的企业提速完全是另一套法则。它要求企业领导者审慎权衡愿意承担多大的风险，以及失败后能以多快的速度恢复。

当被问及竞争地位时，93% 的“复利型企业”相信自身领先优势正在扩大。“应用型企业”中也有近四分之三持同样看法。无论以何种标准衡量，这都是一个拥挤的“领跑者阵营”。

高度自信会激发探索新事物的渴望。三分之二的“复利型企业”认为自己正在引领行业创新或处于行业前沿；而在“应用型企业”中，仅有十分之一有这样的信心。

这一自信也产生了一个连带效应：68% 的“复利型企业”乐于让治理体系随业务部署同步演进，而整体受访者中持此观点的比例为 41%（图 5）。这并非鲁莽行事——企业领导者始终保留人工监督和风险管控，即便这意味着需要额外时间进行审查。正如一位加拿大生命科学与医疗行业的首席执行官所言：“我专注于在速度与纪律之间取得平衡，在下行风险可控的领域大胆试验，同时在数据安全和问责制方面坚守高标准。”

在这一视角下，治理成为区分两类决策的机制——正如一位墨西哥科技、传媒和电信行业高管所言，一类是“可以快速行动、边做边学的决策”，另一类则是需要更强证据支撑才能规模化推广的决策。

当企业领导者被问及未来优势的来源时，AI 和数字化能力在每个细分群体中均位居榜首，但“复利型企业”对专有数据和创新速度的重视程度远超其他群体。这正是良性学习循环的缩影：企业创新越快，就越能通过成功与失败积累更多专有的、难以复制的数据。

然而，一家企业即使行动迅速，若置于整体格局中，也可能仍在原地踏步。行动起来并不等同于拥有势能。

7 倍

“复利型企业”领跑行业前沿或引领创新步伐的可能性，是“应用型企业”的七倍。

首席执行官难题：

如何判断领先优势正在缩小？

案列分析

要判断自己在 AI 领域是领先、落后还是按部就班，必须清楚什么正在创造价值，什么没有。新西兰保险公司 Tower 的首席执行官 Paul Johnston 发现，客服中心正是有力的例证——AI 实时推荐下一步最佳行动，强化质量保证，提升客户通话效率。该中心已累计节省约一百万分钟的时间，Johnston 预计这将逐步“改变我们的运营模式，推动增长，而不仅仅是降低成本。”

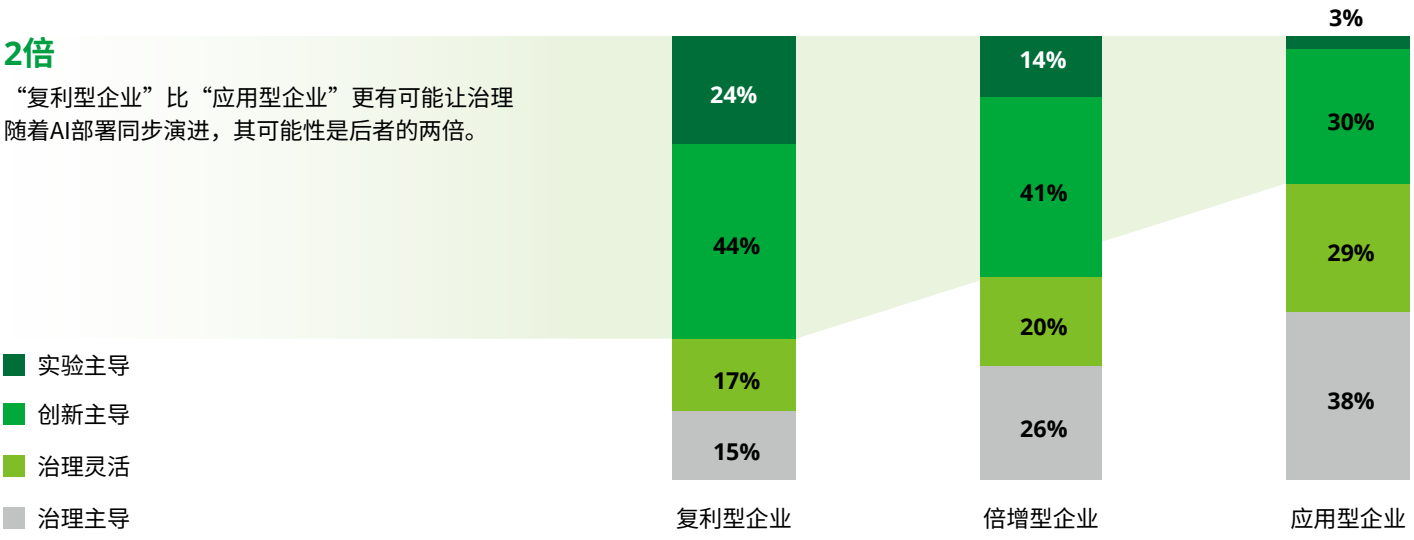
客服中心之外，Tower 还为 AI 划拨了相当比例的投资组合。虽然最显著的收益尚需时日，但早期的举措已经在提升能力、创造组织容量，并为更大规模的转型奠定基础。

员工们对 Copilot 带来的价值反馈积极，Johnston 表示，一旦它融入日常工作流程，大家便“不太愿再回到过去的工作方式”。最让他感到惊讶的是“技术发展速度与落地所需投入之间的落差”。他坚信，唯有依托高质量数据、流程再造以及严谨的实施方法，Tower 才能充分释放 AI 的全部价值。

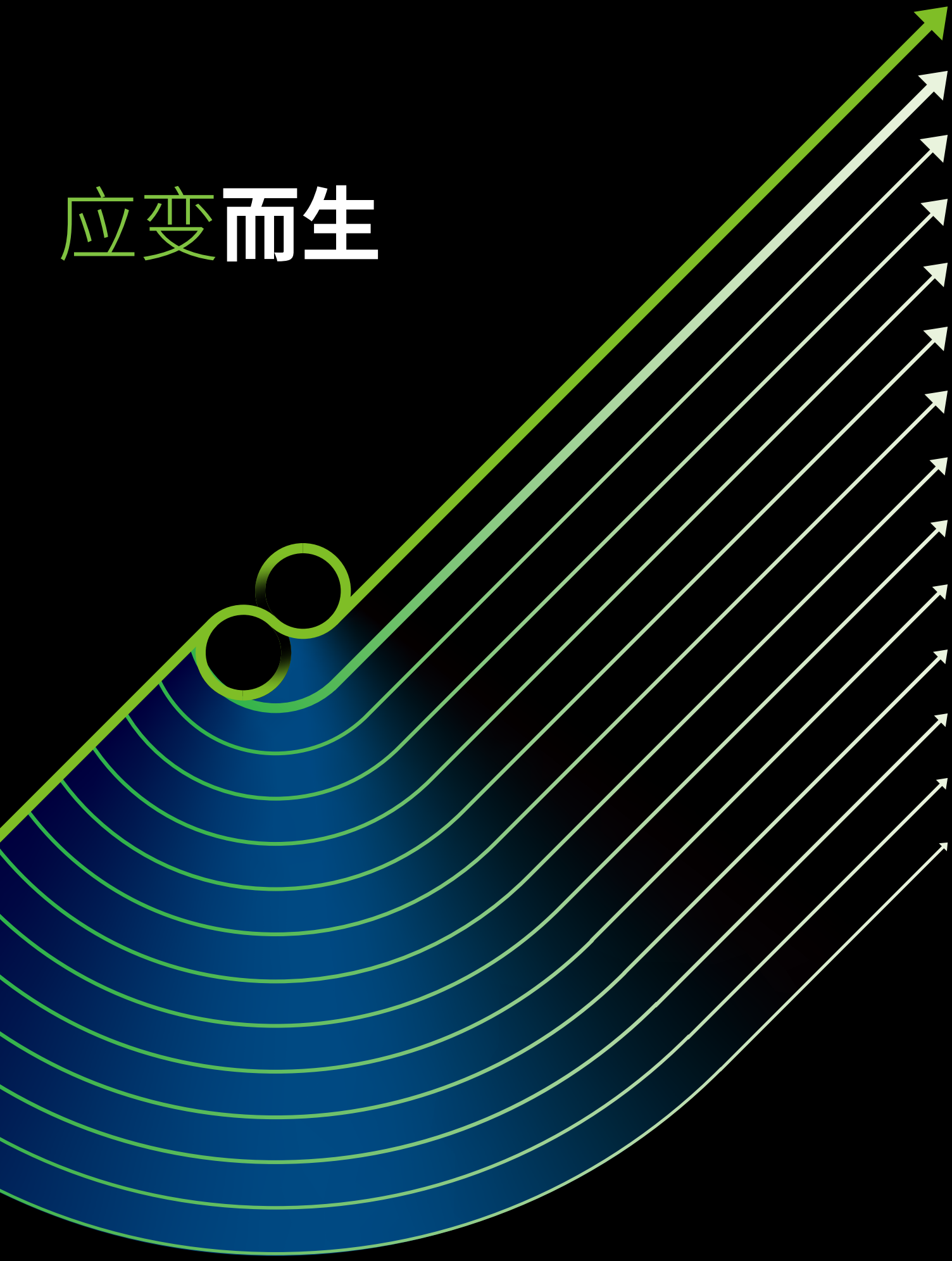
Tower 保险公司以客户成果、收入提升和运营效率为标尺，衡量每一个 AI 用例。面对 100 多种潜在应用场景，这家保险公司筛选出 24 个优先项目，每个项目都经过测试，再决定推广或叫停。凡技术未能产生可靠结果的，项目即被果断终止。虽然 Tower 尚未看到 AI 带来全新的收入流、产品或服务，但公司正有意识地以“双速”模式推进：一方面交付看得见的早期成果，以建立信心；另一方面持续投入数据、平台和能力建设，为未来更深层次的价值释放蓄力。在早期成果的背后，Tower 正在构建 Johnston 所称的“AI 操作系统”——由可信数据、统一的业务语义、安全基座和可复用组件构成，让每一个用例都为下一个用例赋能。

Johnston 对其他踏上 AI 旅程的首席执行官的建议是：切勿低估需要承担的组织变革工作，也不要轻视管理成本与收益之间的纪律性。精确分辨什么是已被验证的、什么尚未被验证——这正是真正领先与自认领先之间的分水岭。

图 5：创新治理方式



应变而生



企业领导者应当坚定投入什么，又该在哪些方面保持灵活？

企业对AI的投入并非一次性的采购。“复利型企业”之所以能够脱颖而出，所依赖的恰恰是不断演进的工具。

领导者需要对这项技术有足够深入的理解，以便判断它能为企业带来什么、会使哪些能力沦为同质化商品、可能侵蚀哪些护城河，以及哪些是企业真正独有的优势来源。

随着 AI 应用在 APEC 各经济体加速普及，企业对词元和算力的需求也随之攀升。在用量与价格仍剧烈波动的情况下，今年的正确选择很可能成为明年的错误决策。事实上，决定 AI 投资回报的，不仅在于用它做什么，更在于成本管控的严格程度。更为关键的问题，或许已从“如何释放投资回报”转向“在哪里停止、哪里启动、哪里持续投资”。这些是经济决策，而不仅仅是技术决策；其答案可能取决于当地的人力成本。在新加坡合理的人机组合，在印度未必行得通。然而，目标并非单纯压低成本。人与 AI 各自在何处创造最大价值，这一选择不仅关乎效率，更决定了企业在判断力、差异化和独创性方面的能力。

74%

的企业领导者预计，未来两到三年，AI、自动化与智能系统将成为最大的技术投资领域。

我们访谈的许多企业领导者都提到一条颇具启发意义的准则：坚定投入，保持灵活。在数据、技能和治理等长期价值已被验证的领域，值得进行长期投资；而对于模型和外部 AI 工具，则应具备可替换性。

AI 部署与运营的开支，持续给 80% 的“应用型企业”和 70% 的“复利型企业”带来显著压力（图 6）。这促使企业做出两类不同的选择：其一是为合适的任务选择合适的工具——在某些情况下，领先的模型未必是最契合企业需求的选择。在我们的访谈中，受访者普遍认为开源模型足以出色完成七八成的任务，而成本却远远低于顶级模型。不过，更低的成本也可能伴随安全层面的取舍，即安全防护功能相对较少。

第二项选择同样重要：将这种“适配”视为一项持续的检验，而非一锤定音的决定。一位美国消费行业的首席执行官提到采用“轻量化 AI 工作流”，以保持技术栈的模块化，避免被锁定在单一方案上。

在选择自主采购且拥有相关能力的企业中，86% 的“复利型企业”和 79% 的“应用型企业”表示，即便外部供应商更便宜或更高效，内部 AI 能力仍具有战略意义。真正的问题不在于是否自建，而在于哪些能力应当留在内部，哪些应当外包。某中国汽车制造商在保持对内部 AI 研发能力掌控的同时，推行芯片和系统供应商的多元化，从而在供应商关系和技术需求不断演变的过程中保有技术灵活性。归根结底，企业应当守护的护城河，是只有自己才能构筑的那一道。随着同等智能日益触手可及，其他一切优势终将逐渐消弭。

各类受访企业中，均有超过半数认为自己能够在六个月内以可控成本更换核心 AI 模型或供应商。多数企业同时与不止一家供应商保持合作，却少有企业真正建立起可切换的合作模式。如果数据和工作流仍与第一家供应商深度绑定，那么第二家供应商便算不上可行的备选方案。模型选择也日益受到治理与主权政策的影响。

无论如何，灵活性并非没有代价：保留选择余地可能意味着交付放缓、回报延迟和复杂度上升。一位美国消费行业首席执行官认为，“为避免陷入被动，接受一定的前期复杂性”是值得的。

技术主权——包括数据控制、运营韧性以及对外部供应商的依赖——如今已切实提上逾七成企业领导者的董事会议程。

选对工具固然重要，保有重新选择的余地，也同样重要。

首席执行官难题：

在 AI 上的种种布局，哪些是深思熟虑的决定，哪些只是默认的产物？

案列分析

吉利的做法折射出新兴 AI 经济中一个更广泛的转变：企业的基因正朝着“为适应而生”的方向演进。在这家中国汽车制造商看来，汽车行业真正的竞技场早已超越机械工程和电动化，而是将 AI 嵌入运营的每个层面——从整车设计到工厂车间，再到销售、人力资源和财务。所有这些都通过一个中枢式 AI 能力中心联结起来，每个应用场景都在此构建、治理和规模化推广。

一致性、合规性和安全性如今都内嵌于平台之中，各业务单元可直接在平台上部署应用，而无需各自开展孤立的试点。某个业务单元孵化的应用场景，会经过试点、基准评估，若成效显著则大规模复制推广。目前，吉利的 150 多个智能体已遍布销售、市场营销、财务、人力资源和项目管理等领域。

对于哪些能力自主掌握、哪些外包，吉利管理层态度明确。例如，模型微调、数据管理和智能体开发留在内部，而硬件、存储和工具则可以外购。基于自有汽车数据训练的专有模型，是公司“皇冠上的明珠”——设计与制造的原创性，筑成一道竞争对手无法逾越的护城河。公司的长远目标是打造“自主型组织”：让整座工厂，成为智能体系统。

图 6：技术变革与韧性

认同下列表述的受访者比例

即便外部供应商效率更高或成本更低，构建内部AI能力仍具战略重要性



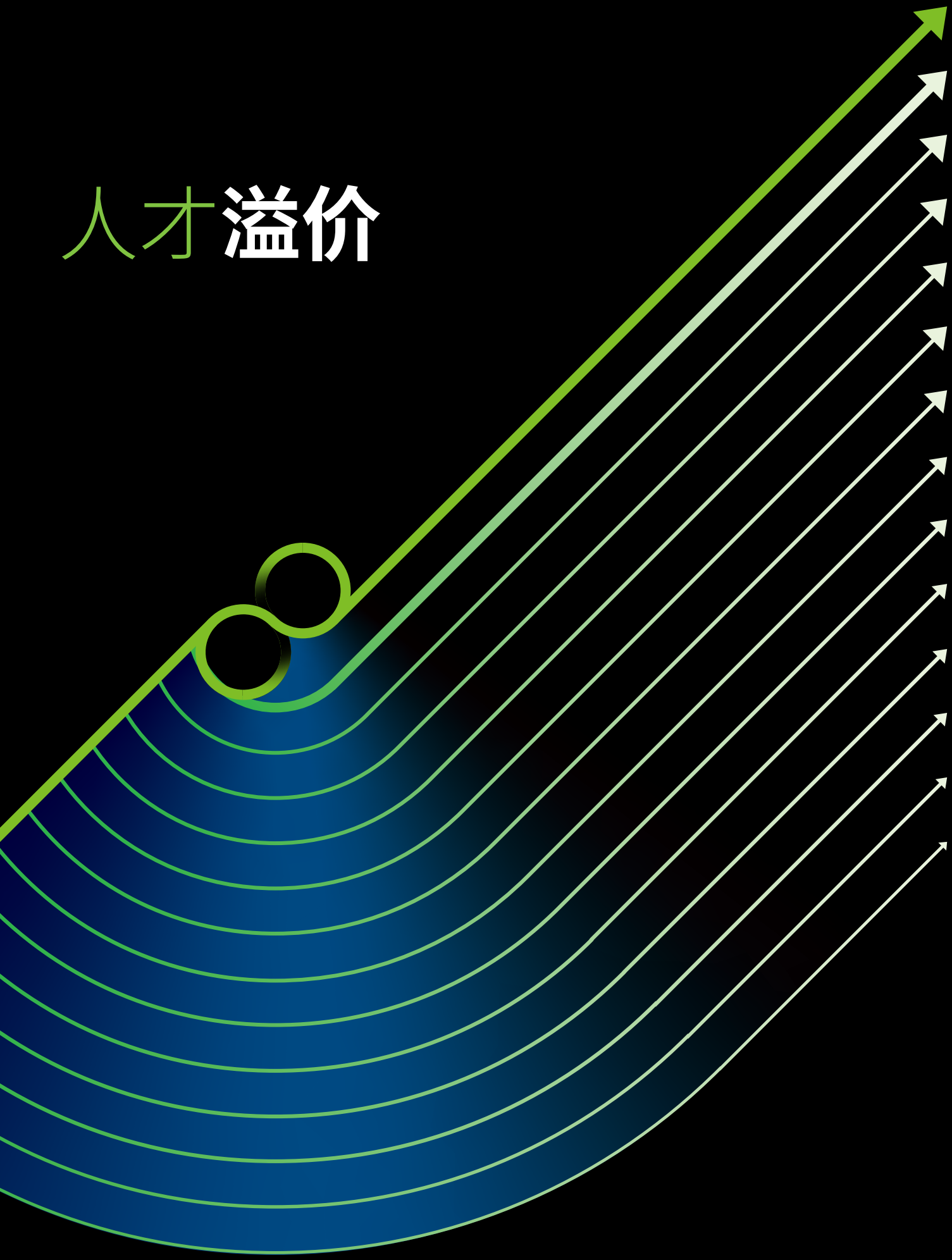
AI部署与运营成本，是落实AI战略过程中的重大难题



技术主权已成为董事会层面的议题



人才溢价



人在哪些方面创造的价值是机器无法替代的?

随着 AI 承担越来越多类型的工作，人的价值并未下降，而是发生了转移。

与 AI 并肩工作时，人可以是输出结果的审核者，是机器不应独自做出决策时的裁决者，也可以是 AI 无法独立产出价值时的创造者。

当被问及如何重新设计人的工作时，大多数企业领导者描述的是审核和判断，而非创造。而在 AI 规模化应用的过程中最希望保护什么这一问题上，37% 的企业领导者指向人的判断力、批判性思维或创造力，22% 指向人的监督与责任担当（图 7）。

至于责任担当在何处最为重要，企业领导者优先考虑的是对 AI 生成建议的人工审核。这是审核者的工作——固然重要，但若将人的角色局限于审核，他们便只是在流程环节中旁观，而非真正做出决策。承担责任意味着对决策及其结果负责。正如一位新加坡金融服务业首席执行官所言，一旦出了问题，监管机构和客户“仍然能找到一个具体的名字，而不是一个算法”。

一家企业的人才溢价，不在于员工人数，而在于它托付给员工的重大决策，以及这种信任在面对更廉价选项时是否依然经得起考验。重新设计已在进行之中：81% 的企业领导者正主动划定人与 AI 之间的分工方式，78% 正围绕 AI 重新设计岗位和工作流程。独创优势源于精准识别人所贡献的差异化价值，并运用 AI 来保护、放大这一溢价，最终将其规模化。“复利型企业”对此观点最为认同。通往价值创造的道路，不能仅凭美好意愿铺就。

走在最前沿的企业表示，会在 AI 更具成本优势的岗位上刻意保留人的位置，正是因为其中蕴含的判断力无法替代。在一家制药企业，一位质量分析师发现了 AI 模型遗漏的缺陷，并推翻了模型对一个已放行生产批次的建议。此后，公司的考核指标随之调整：发现模型的错误将与发现产品缺陷同等对待，这清晰地表明了公司所珍视的正是人的判断力。

归根结底，价值创造可以源自领导者对人与 AI 在企业中各自角色的清晰认知。正如一位中国消费行业高管所说，人“负责未知和不可预测的事物”；另一位企业领导者则表示，“AI 为决策提供依据，但不拥有决策权”。

一些企业正在让员工更贴近客户。一位澳大利亚科技行业首席执行官认为，数字劳动力的价值正在于此：“它让我们的员工能够把更多高质量的时间投入到客户身上”。相比其他企业，“复利型企业”更加重视人才发展；在访谈中，首席执行官们谈到让员工从执行任务转向界定问题、提升判断力——仅仅守住判断力，还远远不够。

将日常事务性工作交给 AI 还存在另一项严重风险：这类工作历来是培养下一代人才的“训练场”。在我们访谈的 50 位企业领导者中，有 38 位提到了“能力负债”的风险：当下的效率实际在透支未来的能力储备——初级员工失去了依靠亲身实践学习例外处理与判断能力的机会。

AI 带来的“人才红利”取决于企业领导者如何安放人的角色：人是价值的构建者，而不仅仅是价值的守护者。人才溢价既是投入，也是产出：企业所拥有的独特知识，赋予其 AI 独特的价值；而善用 AI，又能让这些知识持续累积、不断增值。

审核者守护 AI 的安全，创造者成就企业的独特。

首席执行官难题：

在哪些领域，即便机器能以更低成本完成，也依然要让人在价值创造中发挥更大作用？

38 / 50

在我们访谈的 50 位企业领导者中，有 38 位提到了“能力负债”的风险：当下的效率实际在透支未来的能力储备——初级员工失去了依靠亲身实践学习例外处理与判断能力的机会。

案列分析

韩国轮胎制造商韩泰轮胎颠覆了设计师与工程师之间的传统分工——前者负责美学与客户吸引力，后者掌管耐久性、抓地力和安全性。如今由机器先行起草：运用内置工程约束条件的图像模型，生成已符合工程要求的胎面花纹。随后，设计师从数百个方案中筛选，判断哪些真正值得投产。

韩泰首席数字官将 AI 描述为合作伙伴，而非代理人。他直面一个棘手问题：当 AI 判断失误时，责任归谁？在智能体化的工作中，责任不再与执行环节一一对应，因此混合系统需要混合治理，并提前设定人工介入的关键节点，以免供应链团队和智能体设计者难以明晰责任归属。

在韩泰，人负责发起、解读和设计，机器负责加速、生成和规模化。公司相信，领先的创意依然来自一线，因为只有真正掌握某个流程的人，才能想象 AI 如何改进这一流程。这种围绕人机协作的开明重组，是“将人才溢价融入设计”的灯塔案例，而非简单地把 AI 加装到现有工作上。

案列分析

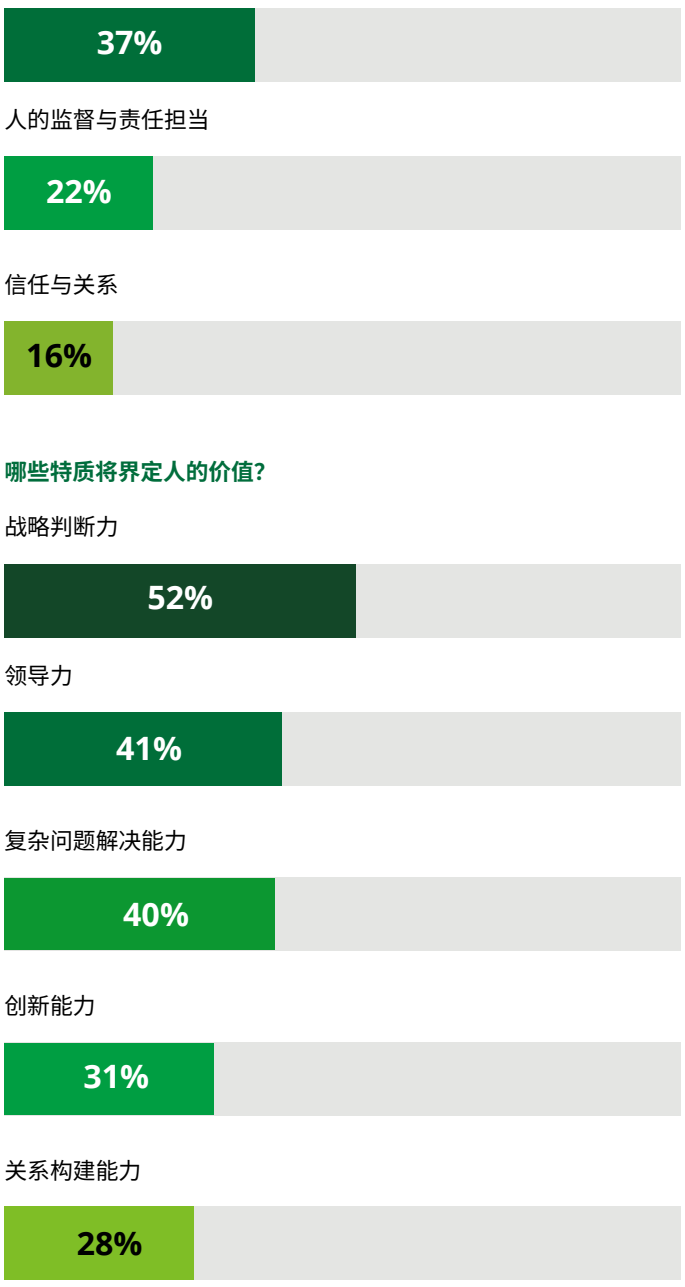
瑞萨电子首席执行官柴田英利明确指出，AI 与价值之间的鸿沟由人类知识构成，而弥合这一鸿沟是企业可以主动做出的选择。

与 Tower 保险公司（见第 15 页）类似，这家日本芯片制造商正沿着两条路径推进 AI 转型。第一条路径聚焦运营、人力资源和财务领域，未来 12 至 18 个月的目标是提升生产力和改善财务表现。第二条路径更为长远，旨在创造更深层、更可持续的价值：更多的产品、更优的硬件和软件设计，以及一个让 AI 智能体将电子技术能力带给更多人的数字平台。柴田预见，与电子系统进行自然语言对话很快会成为现实，那些因市场太小、问题太复杂而长期被忽视的需求，将由此得到满足。

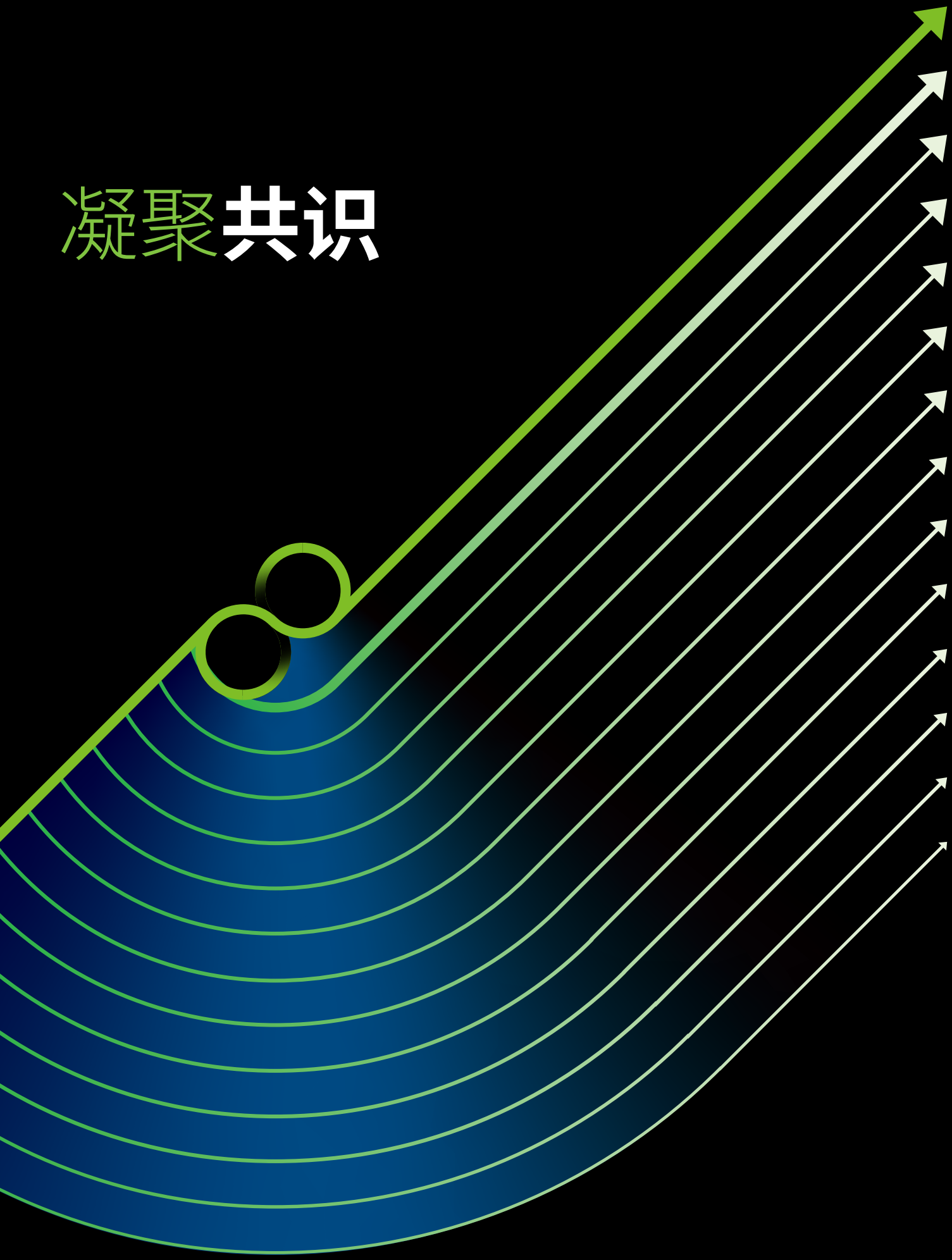
连接这两条路径的桥梁是隐性知识。半导体设计和商业决策都依赖人们头脑中的智慧与背景信息。以柴田近期董事会上的一幕为例：幻灯片上两组数据并置，却没有解释两者的差异。他能轻松读懂，因为他掌握背景信息；而面对同一份文件，AI 却无法做到。瑞萨目前正致力于弥合此类差距：记录员工头脑中的背景信息，提升员工的 AI 素养，并组建小型团队，让他们自由设计新的工作方式，而非去适应旧有模式。

目标不在于将知识自动化，而在于知识的转译——让人与 AI 协同合作。

图 7：企业领导者眼中人的价值



凝聚共识



仅凭一己之力，企业如何补齐能力拼图?

要让 AI 发挥实效，企业领导者普遍需要具备技能娴熟的人才、安全可靠的系统、稳固的基础设施，以及能够跨境适用的规则。

人才是重中之重。在受访企业中，61% 的企业领导者认为 AI 人才与员工技能是最关键的外部动因，其次是网络安全、隐私与可信数据环境（53%），以及数字化基础设施（48%）（图 8）。除技术培训之外，受访企业领导者还强调，需要加强团队能力建设、提升变革领导力，以及获取外部专家支持。

网络安全、风险与韧性框架位居 APEC 合作诉求之首，49% 的企业领导者将其列为最期待加强合作的领域（图 9）。此外，企业领导者还呼吁加大数字化基础设施投资，推动治理与标准的互认互通。正如一位美国消费行业首席执行官所言，对于跨境经营的企业而言，“没有放之四海而皆准的部署模式。”这正是 APEC 等平台的价值所在——帮助企业与政策制定者理解彼此需求，推动更大程度的协同。

在公众讨论中，对于 AI 的看法往往走向两个极端，而 APEC 地区的企业领导者更关注实际问题。对他们而言，关键并不是在乐观与悲观之间选边站队，而在于锤炼判断力、建立管控机制，以及构筑负责任地应用 AI 所需的信任。越来越多的声音呼吁，网络安全与 AI 治理应纳入董事会的核心议程，而非仅仅停留在审计与风险委员会的职责范围内。与此同时，AI 智能体的行为具有不可预测性，进一步凸显了从初期就强化安全工程与治理的必要性。

安全工程与治理，能让企业以信任为翼，全速领航。AI 带来的风险（如自主权与对齐问题）是现有管控机制难以有效应对的。解决之道不在于简单地叠加新的管控措施，而在于重塑风险、法务与合规团队的协作方式。在我们访谈的企业领导者眼中，信任本身就是一种竞争优势。

随着 AI 成熟度的提高，优先事项也有所变化：52% 的“应用型企业”将网络安全列为首要合作诉求，而在“复利型企业”中，这一比例仅略高于三分之一。相比“应用型企业”，“复利型企业”更期待在研究与创新领域深化协作。对于最成熟的企业而言，安全是合作的起点，而非终点。

企业领导者正在等待时机成熟，同时他们自己也是时机的塑造者。AI 以何种方式普及，不仅取决于政策与法规，也取决于行业惯例、领先实践以及文化、行为层面的“软基础设施”。当实践步伐领先于政策定调，AI 领军者们正在塑造行业预期与标准，以及在此基础上展开的商业实践——而他们今天所确立的标准，日后也将成为外界衡量他们的标尺。

纵观整个地区，各经济体在一些议题上共识鲜明，而在另一些议题上则分歧明显。各方优先级之所以不同，既与 AI 应用阶段有关，也与各地的期望和现实情境有关。在马来西亚，80% 的企业领导者认为，数字化、数据与技术基础设施是价值创造的最主要驱动力，而日本持相同观点的仅为 33%。AI 人才在多数经济体中都受到重视，其中澳大利亚（71%）、日本（65%）和美国（63%）尤为突出。印尼 66% 的企业领导者将治理与标准列为最需要 APEC 协同合作的领域，而泰国持此观点的仅有 25%。

各经济体之间不存在统一模式，这恰恰说明价值创造的源头植根本土——有的依托算力与能源这类“硬基础设施”，有的则依托行为习惯、普遍预期与市场规范这类“软基础设施”。

人工智能可以购买，而人类共识则必须构建。

首席执行官难题：

是静待时机来临，还是主动创造时机？

图 8：AI 价值创造的外部动因

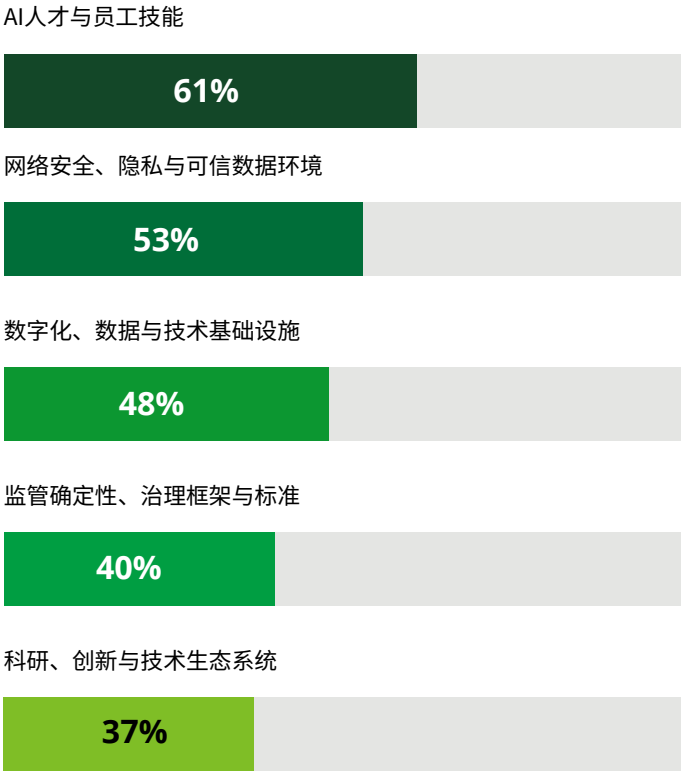
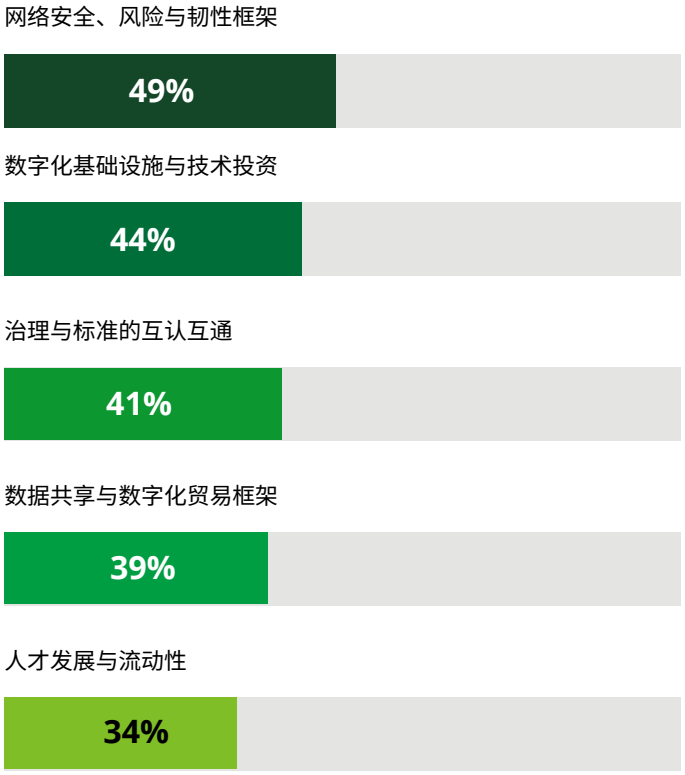
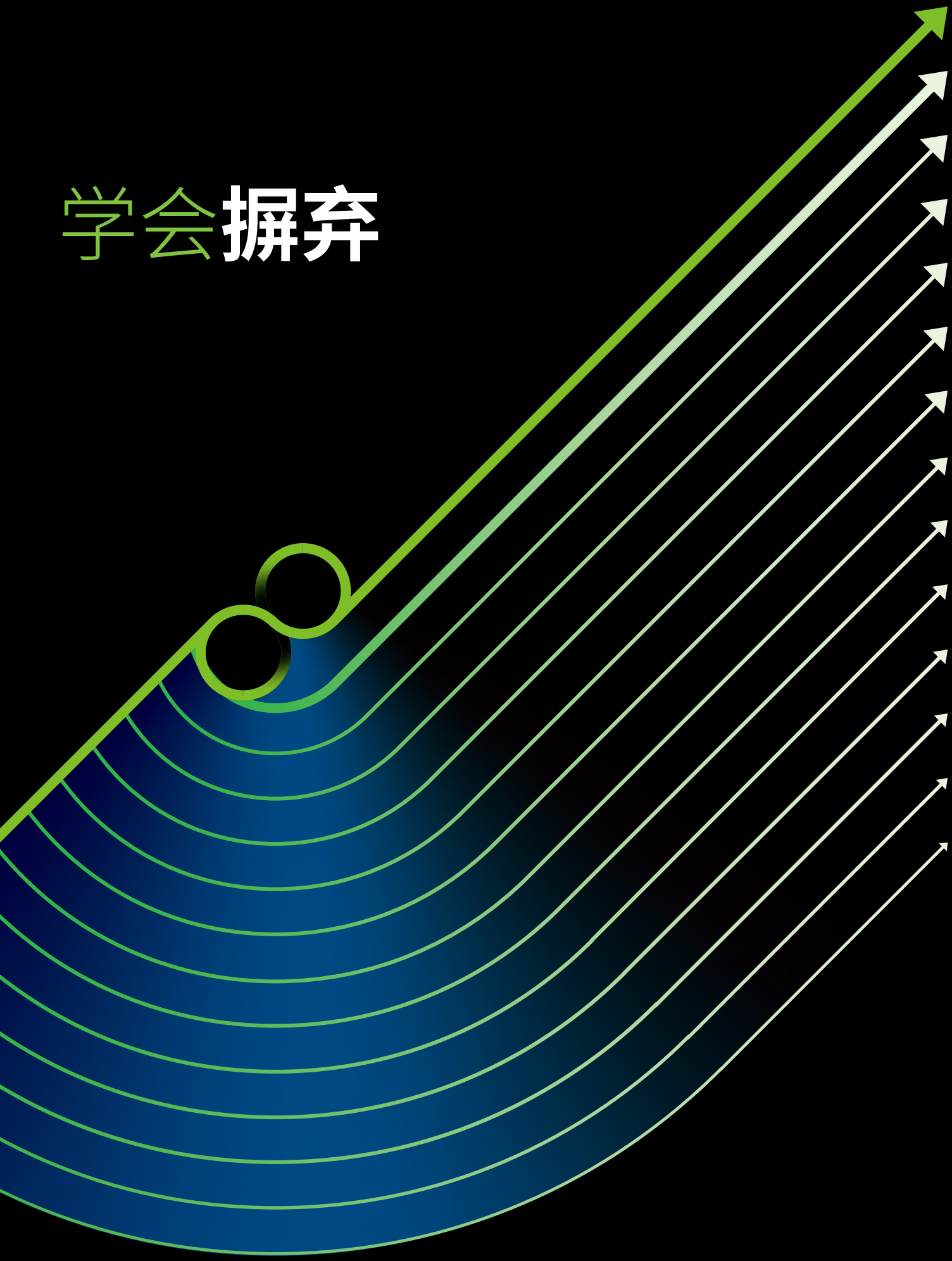


图 9：APEC 合作机遇



学会摒弃



当智能得以共享，企业领导者的角色是什么？

高层的信心，并不等于确定性。约半数受访者表示已准备好迎接 AI；同样约半数的受访者对 AI 可能带来的颠覆表达了切实的担忧。这些看似相悖的看法，在同一批企业领导者身上、同一场对话中并存——与其说是自相矛盾，不如说是清醒的自我认知与诚实的判断。

因此，许多受访者（尤其是那些在 AI 应用上走得更远的企业）表示，正在经历一场组织或商业模式的根本性重构。他们的信心，并不来源于对 AI 未来走向的预测，而在于打造一个持续迭代、不断学习并保持敏捷的组织，确保能够及时纠偏、回归正轨。

毕竟，他们所拉动的杠杆，从来不是机器本身。AI 时代的组织优势，取决于那些 AI 无法赋予的品质：人的判断力、企业独有的知识，以及让两者彼此成就的工作流程——每一次运转，都在积蓄更深的动能。这些要素，共同构成了企业的智能印记。

单凭其中任何一项，都不足以产生实效。而确保它们持续协同、释放潜能，正是领导者可以着力之处。

由此，AI 时代首席执行官的职责在于：重构价值创造的场景与方式，重塑人机分工，进而通过重新设计岗位角色、更完善的激励机制，以及让变革真正扎根的文化，最终收获成效。

这可能意味着舍弃珍视的产品、熟悉的层级、固有的预设。这也意味着放慢脚步——尚未看透新职责便仓促行事，非但无法保全领导者的主动权，反而会将其悄然消磨。一位中国金融服务业首席执行官坦言：“我们不仅仅在应用 AI……更要审慎地思考商业模式。”

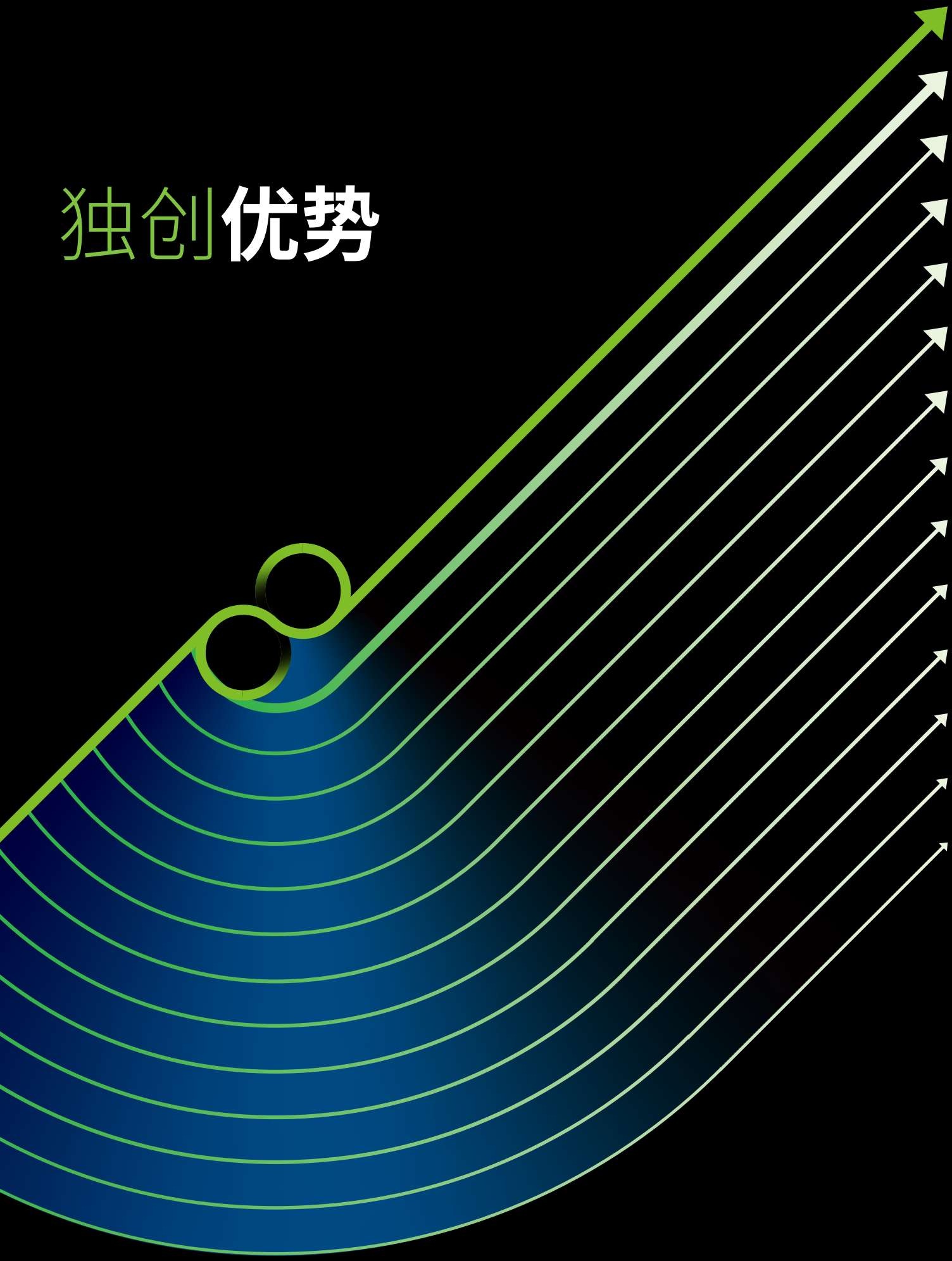
并非每家企业都要经历一番重塑。但当今的企业领导者，需要审视并明确自身的准备程度——同时保持谦逊，承认自己并非无所不知。

摆在首席执行官面前的挑战，既有组织层面的宏大命题，也有个人层面的切身课题——学习新知与摒弃旧念，须并重而行。

首席执行官难题：

如果当下的差异源于自身，那么应该学习什么——又该放下什么？

独创优势



是什么让一家公司乃至一个地区成就非凡？

在 APEC 地区，AI 已无处不在，但它真正的优势却尚未显现。

大多数企业已将 AI 投入应用，却鲜有人深究为何而用。少数“复利型企业”给出了自己的答案——创造新的价值。他们的优势，就藏在“复利”二字之中：每一项决策都因过往的积累而更加精准，每一份成果又反哺下一个决策——每一步，都是复利式自我提升的有意之举。

APEC 汇聚了太平洋两岸处于不同发展阶段的经济体，以协商一致而非条约约束的方式合作共进。对于一项日新月异的技术而言，这是最好的土壤。

当今的首席执行官在做出决策时，需要具备扎实的地缘政治素养。在企业领导者看来，最需要加强合作的恰恰是务实的领域：安全、基础设施、标准，以及任何企业或经济体都无法独自建立的协作机制。这些共同筑牢了区域共识——共识的基石越宽广，企业就越能发挥所长、自由竞争。

这一切靠的不是技术方案，而是组织变革。弥合 AI 应用与 AI 优势之间的差距，如今已是首席执行官必须直面的课题。课题背后是一连串深层次的追问：我们的业务究竟为了什么？我们掌握了哪些别人没有的知识？我们的客户想要什么？我们的员工在哪些方面创造了机器无法替代的差异化价值？又该由谁来主导那些影响深远的决策？

答案指向一条务实的方法论：先围绕企业的专精所长重构工作本身，再重新设计由谁——或由什么——来执行这些工作。回报是水到渠成的结果，而非初衷。企业独有的知识、持续精进的工作流，加上人的判断力与智慧，最终汇聚成供应商无法出售、竞争对手无法复制的核心竞争力：企业的智能印记——而这份印记，唯有首席执行官能够书写。正如一位中国汽车行业首席执行官所言：“管理者自己，必须首先成为 AI 的学习者。”

历史经验表明，过往周期中最终获得回报的，始终是那些最早预见变化、及时采取行动并实现自我重构的先行者。回望历史却未感到警觉的领导者，或许还未看清其中的深意。

AI 几乎可以回答任何问题。但答案的质量，取决于提出的问题——而提问，正是人特有的职责。一位印度金融服务业首席执行官表示：“AI 能回答问题，但哪些问题值得解决，取决于人的判断。”

倘若置之不理，机器只会反复输出既定答案，陷入一个不知疲倦却毫无新意的封闭循环。而人的创造力，恰恰是打破这一循环的关键。正因如此，人与机器应当协同合作、共解难题，而不是彼此竞争。

人工智能，人才之能。优势源于独创——植根于人的独特禀赋。

作者



Rob Hillard
亚太首席执行官
德勤亚太
rhillard@deloitte.com.au



Clare Harding
全球创新主管合伙人
德勤全球
clharding@deloitte.com.au



Nicole Scoble-Williams
全球未来工作模式主管合伙人
德勤全球
nscoble-williams@tohmatsu.co.jp



Nitin Mittal
全球人工智能项目负责人
德勤全球
nmittal@deloitte.com



Stuart Johnston
市场拓展主管合伙人
德勤亚太
stujohnston@deloitte.com.au



Thomas Schoenwaelder
首席执行官项目主席
德勤美国
tschoenwaelder@deloitte.com

供稿人

诚挚感谢德勤主题专家 Chris Lewin 和华思远为本报告贡献的专业见解。

同样由衷感谢 Nitin Mittal 分享独到洞察与实用案例——这些内容源自他与 Mike Walsh 合著的新作《Abundant Intelligence》，该书计划于 2027 年 1 月出版。

编著支持

衷心感谢 David Redhill 在报告撰写和编辑过程中给予的大力支持。

调研方法

德勤亚太《2026 年首席执行官 AI 领导力报告》面向 APEC 地区 1,278 名企业领导者展开调研，涵盖 18 个 APEC 经济体及印度。尽管印度并非 APEC 成员，但其在新兴 AI 生态中发挥重要作用，且与 APEC 成员保持密切合作，本报告将印度纳入了调研范围。受访者来自十多个主要行业，包括大型跨国企业、国家级领军企业以及新兴行业的创新企业。在此基础上，本调研还对 50 位首席执行官及资深高管进行了访谈，这些受访者所在企业均具备较高的 AI 应用与整合能力。

本次调研聚焦引领企业 AI 变革的首席执行官们所关注的核心议题。46% 的受访者为首席执行官及同等职位高管（即企业、业务单元或区域的整体负责人）。为便于阅读，本报告将这些受访者统称为首席执行官。其余受访者包括其他首席高管及高层领导者，他们承担广泛的企业管理职责，并对所在企业的 AI 战略有着深入了解。

调研共设 27 个问题，旨在了解受访者如何看待所在企业及其 AI 战略、AI 对业务的影响，以及企业领导者如何推进 AI 驱动的变革。深度访谈则聚焦推行进取型 AI 战略的企业领导者，探讨其在 AI 部署与业务转型过程中所面临的机遇与挑战。除另有说明外，本报告引用的观点均出自上述访谈及调研反馈。

本报告立足于完整的调研成果，结合对不同市场、行业以及 AI 成熟度细分领域的分析，并融入德勤专家的真知灼见，旨在深入解读调研结果所引申出的启示与问题。AI 成熟度依据三项标准划分：AI 部署的范围、AI 驱动变革的程度，以及受访者自评的竞争地位。价值实现不作为分类依据，而是作为一项独立结果另行分析。

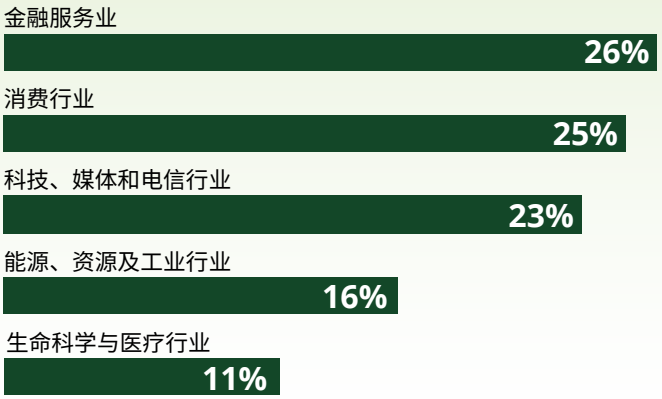
收入规模

46.6%	23.7%	29.7%
>10亿美元	2.5亿–10亿美元	低于2.5亿美元

所有权结构

52.3%	47.3%	0.4%
盈利性，私营企业	盈利性，上市企业	盈利性，政府机构

行业分布



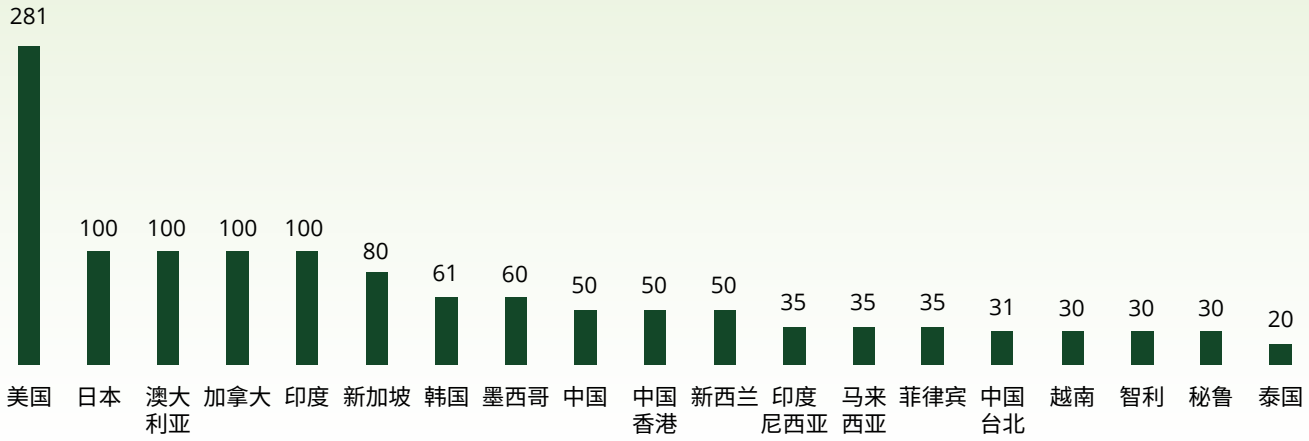
员工人数

45%	49%	6%
5,000+	100 – 4,999	20 – 99

职务

45.9%	54.1%
首席执行官或同等职位[1]	其他首席高管/高层

地区分布



1. 首席执行官同等职位，是指在特定地区，其职权相当于首席执行官的综合管理岗位，具体包括总裁、董事总经理及首席高管等

关于德勤

德勤中国是一家立足本土、连接全球的综合性专业服务机构，由德勤中国的合伙人共同拥有，始终服务于中国改革开放和经济建设的前沿。我们的办公室遍布中国 31 个城市，现有超过 2 万名专业人才，向客户提供审计、税务、咨询等全球领先的一站式专业服务。

我们诚信为本，坚守质量，勇于创新，以卓越的专业能力、丰富的行业洞察和智慧的技术解决方案，助力各行各业的客户与合作伙伴把握机遇，应对挑战，实现世界一流的高质量发展目标。

德勤品牌始于 1845 年，其中文名称“德勤”于 1978 年启用，寓意“敬德修业，业精于勤”。德勤全球专业网络的成员机构遍布 150 多个国家或地区，以“因我不同，成就不凡”为宗旨，为资本市场增强公众信任，为客户转型升级赋能，为人才激活迎接未来的能力，为更繁荣的经济、更公平的社会和可持续的世界开拓前行。

Deloitte（“德勤”）泛指一家或多家德勤有限公司，以及其全球成员所网络和它们的关联机构（统称为“德勤组织”）。德勤有限公司（又称“德勤全球”）及其每一家成员所和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体，相互之间不因第三方而承担任何责任或约束对方。德勤有限公司及其每一家成员所和它们的关联机构仅对自身行为承担责任，而对相互的行为不承担任何法律责任。德勤有限公司并不向客户提供服务。请参阅 www.deloitte.com/cn/about 了解更多信息 。

德勤亚太有限公司（一家担保责任有限公司，是境外设立有限责任公司的其中一种形式，成员以其所担保的金额为限对公司承担责任）是德勤有限公司的成员所。德勤亚太有限公司的每一家成员及其关联机构均为具有独立法律地位的法律实体，在亚太地区超过 100 个城市提供专业服务，包括奥克兰、曼谷、北京、班加罗尔、河内、香港、雅加达、吉隆坡、马尼拉、墨尔本、孟买、新德里、大阪、首尔、上海、新加坡、悉尼、台北和东京。

本通讯中所含内容乃一般性信息，任何德勤有限公司、其全球成员所网络或它们的关联机构并不因此构成提供任何专业建议或服务。在作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动前，您应咨询合资格的专业顾问。

我们并未对本通讯所含信息的准确性或完整性作出任何（明示或暗示）陈述、保证或承诺。任何德勤有限公司、其成员所、关联机构、员工或代理方均不对任何方因使用本通讯而直接或间接导致的任何损失或损害承担责任。

© 2026。欲了解更多信息，请联系德勤中国。
Designed by CoRe Creative Services. RITM2698040

这是环保纸印刷品