Deloitte.

CAMO
HKU Centre for AI, Management and Organization



决策者视角下的企业AI应用

AI加速进入生产应用
企业竞争转向价值兑现

德勤中国与香港大学
2026年9月

目录

- 摘要 3
- 调研画像 5
- 1. AI应用日益深入，但实际回报低于预期 6
- 2. AI与业务价值兑现之间，缺乏有效的衡量机制 9
- 3. 应用AI的主要挑战在于重新设计工作流，将AI部署融入全链条运营 11
- 4. 未来AI的价值变现将逐步转向运营与创新类职能领域 15
- 5. AI将重塑企业的人力构成，尤其是对入门级岗位要求影响较大 18
- 6. 总结与展望 20

更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.net

摘要

当前企业对于人工智能技术的应用已逐渐深化，为充分了解企业应用人工智能的状况，我们对中国大陆及中国香港地区的205位企业高管进行了调研，覆盖包含医疗/制药、工业/制造、金融服务、消费/零售与汽车在内的多个行业。调研结论体现了大型企业的AI应用现状，也揭示了AI应用价值兑现的制约因素，以及未来企业AI应用的关注焦点和发展趋势。

1.企业AI应用日益深入，但实际回报低于预期

- **企业的AI应用处于生产应用阶段的比例持续提升。**处于AI探索与试点阶段的企业占比已经从2025年的36.7%下降到24.9%，进入生产部署阶段的企业从56.0%上升至64.4%，提升约8.4个百分点。
- **企业AI应用的实际回报往往低于预期。**企业预期回报率集中在10%-25%区间，而实际达成的回报更多落在10%以下。44.4%的企业无法明确核算AI项目的实际投资回报率，该比例高于2025年的35.8%。

2. AI与业务价值兑现之间，缺乏有效的衡量机制

- **多数企业缺乏有效评估AI应用效益的机制。**调研显示，60.4%的企业尚未建立起体系化的价值衡量框架。没有统一的衡量口径，企业很难判断哪些项目值得复制、哪些项目应该收缩。企业可从价值评估、分阶段考核与投资管理三方面优化AI项目管理。
- **当前AI应用效益主要体现在效率提升与成本节约。**企业评估AI成效时，87.3%聚焦处理速度与工时节约，70.7%关注成本节约，59.5%追踪质量改善，而涉及收入与客户层面的仅占21.5%。收入与客户价值的传导链条更长，转化为价值难度更高。企业需将AI节省的工时转化为经营收益。

3. 应用AI的主要挑战在于重新设计工作流，将AI部署融入全链条运营

- **企业组织惯性、数据质量与安全顾虑是企业应用AI的三大障碍。**偏向维持现状的流程与激励机制，以及数据质量与可获得性，并列成为首要障碍，均为32.7%。企业推进AI应用时，需要思考“是否具备承接AI的组织能力”：既要审视现有流程、职责分工和激励机制能否支持AI进入日常业务，也要关注数据质量、系统连接、安全边界和合规要求能否支撑AI在核心场景中稳定运行。
- **AI部署中的主要障碍来自于与现有系统的集成。**在企业AI部署过程中，与现有系统的集成困难是最突出的瓶颈，占56.6%，明显高于其他挑战。人工审核与质量控制，占38.5%，以及审批、签核与治理流程，占37.6%。

4. 未来AI的价值变现将逐步转向运营与创新类职能领域

- **不同职能领域AI应用的回报水平与价值来源存在显着分化。**IT与软件职能的ROI约45%；产品研发、销售营销、内部知识工作场景整体具备较高回报潜力（20%-30%）；供应链、HR、客户服务、风险法务、制造运营、财务后台的ROI整体偏低（15%以下）。多数职能的AI价值仍集中于内部提效降本，依靠AI拉动营收增长、实现风险降低的成熟落地案例相对有限。

- **未来AI应用重心将转向运营交付与研发创新职能，成熟通用职能进入整合优化期。**从未来AI投入优先级与应用渗透率的对比来看，运营交付、研发创新、销售零售与采购寻源属于战略优先级较高的职能板块，即企业计划重点加码、持续扩张的方向；而客户服务、IT技术、营销品牌、财务、人力资源、法务风控合规等职能板块投入优先级相对较低，战略重心将转向存量项目巩固与整合。

5. AI将重塑企业的人力构成，尤其是对入门级岗位要求影响较大

AI对劳动力结构的影响集中在入门级岗位，中层管理承压，高层岗位相对稳定。入门级和初级岗位的明显收缩；对中层岗位的影响表现为结构性重组，而不是单向减少，中层管理岗位面临更大压力，管理角色将从监督转向协调与判断；高层岗位整体保持稳定，战略判断与责任承担仍难以替代

6.总结与展望

企业AI采用率和生产部署程度不断提升，但AI工具的普及并不代表企业已经完成AI转型。许多企业虽然已经引入AI，却仍然沿用原有的业务流程和运营模式，因此AI的作用往往停留在提效层面，尚未充分转化为可衡量的组织绩效和经营成果。

预计至2026年底：

- **企业间AI的差距将更多体现在是否完成工作流重塑。**依然沿用旧式流程来运行AI的企业，很可能会面临更加不利的情况。行业引领者很可能是那些已在至少一个核心职能中从试点阶段迈向规模化重构的企业，并在决策归属或产出质量方面取得了较为明显的提升。
- **AI治理能力将成为企业扩大自主应用和建立市场信任的关键。**拥有完整评估体系的组织，将比那些仍依赖人工审批机制的组织更快速地推进AI自主化。治理框架将不再只是一项合规打勾项，而会成为一种竞争优势信号。
- **AI价值衡量将从成本核算走向董事会层面的战略能力。**仅通过成本节约来衡量AI投资回报率的企业，将越来越难以证明加大AI投入的合理性。

领导者可聚焦以下事项：

- **AI转型重点应是流程变革，而非仅关注工具使用率。**在规模化推广之前，先将一个工作流端到端跑通，同时需要为重构做好准备。
- **在推动AI治理与AI自主化方面，领导者需要厘清这些问题：**哪些风险真正可解决，哪些必须上报处理？当AI驱动的操作出了问题，谁来为结果负责？什么样的证据才能支撑我们调整现有的防护机制？
- **在ROI衡量方面：**在部署之前就定义好成功的标准，并从成本节约迈向实际成果衡量。随着AI从一系列试点项目演变为战略能力，推进董事会层面的AI价值报告将变得越来越重要。

更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.net

调研画像

为厘清企业人工智能应用格局，本次调研面向中国大陆及中国香港地区、覆盖多个行业的205位企业高管开展问卷访问。受访管理层群体具备鲜明的战略决策视角：67%的受访者为首席执行官（CEO）、首席技术官（CTO）、首席信息官（CIO）及其财务、运营、营销等高管，这类决策者直接定义企业发展优先级，搭建AI投资框架。

图：受访者画像（上）：样本规模与企业规模构成

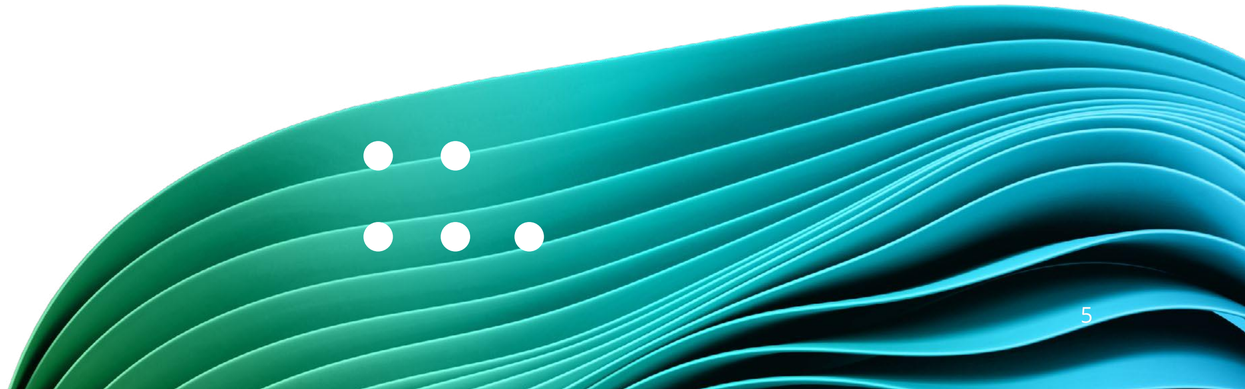


本次调研样本以大型企业为主体，员工规模超过5,000人的企业占比达53%。由此，报告结论主要反映的是大型企业在AI应用现状、价值评估难点、制约因素、发展趋势，以及管理层对人力结构变化预判等方面的整体特征。行业分布上，医疗/制药（16.1%）、工业/制造（15.6%）、金融服务（14.6%）、消费/零售（14.6%）与汽车（11.2%）位居前列。这些行业普遍面临以客户为导向的业务转型与运营效率提升的双重压力，需在二者之间寻求动态平衡，这也推动其成为AI试点探索与早期落地应用的前沿阵地。

图：受访者画像（下）：受访者职务与行业分布

	职务		行业
37.1%	首席技术官/首席信息官	16.1%	医疗保健/制药
33.2%	其他高级管理人员	15.6%	工业/制造业
12.2%	首席执行官/总裁	14.6%	金融服务
8.3%	首席财务官	14.6%	消费品/零售
9.3%	首席产品官/首席人力资源官、首席运营官与首席营销官	11.2%	汽车

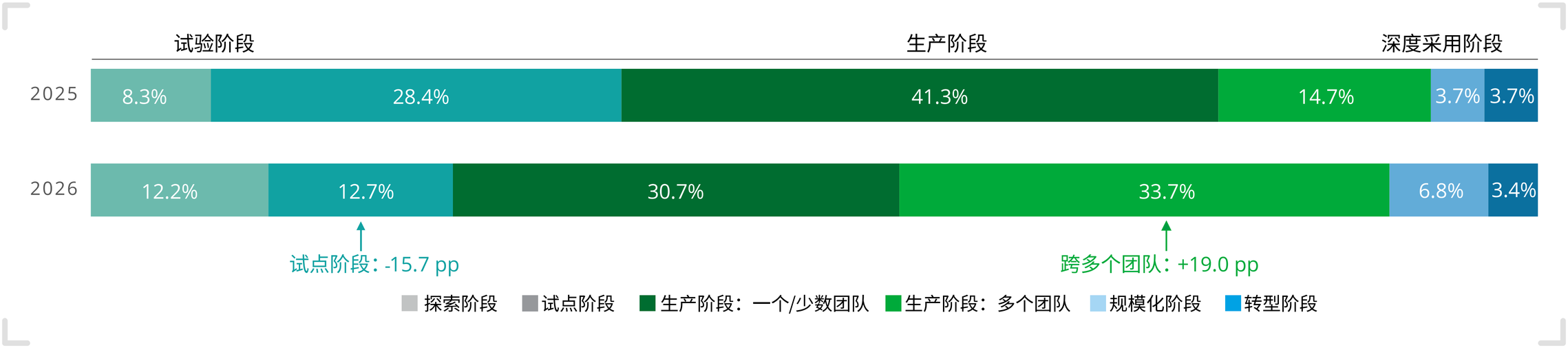
需要特别强调的是，2025年与2026年的调研并非针对同一批企业的连续追踪研究，而是每年独立抽取不同受访样本的横截面调查。因此，两年数据不宜直接等同于同一企业自身的前后变化，仅适用于对比行业整体分布趋势的演进。



1. AI应用日益深入，但实际回报低于预期

1.1 企业的AI应用处于生产应用阶段的比例持续提升

Q1: 以下哪项最能描述您所在组织当前的AI落地阶段?



调研数据显示，企业AI应用的重点从探索试点转向规模化生产和深度业务改造。处于AI探索与试点阶段的企业占比从2025年的36.7%下降到24.9%，其中完全处于试点阶段的企业占整体的比例从28.4%降至12.7%；与此同时，进入生产部署阶段的企业从56.0%上升至64.4%，整体渗透率提升约8.4个百分点。更值得关注的是，跨多个团队实现生产部署的企业占比从14.7%提升到33.7%，一年内增长了一倍以上，表明AI正在从单点验证走向多部门常态化应用。然而，真正进入深度使用AI阶段的企业仅从7.4%小幅上升到10.2%。这意味着，尽管逾半数企业已经把AI纳入了真实业务流程，但能够将其作为变革能力、并据此重塑业务模式的，仍仅有十分之一左右。

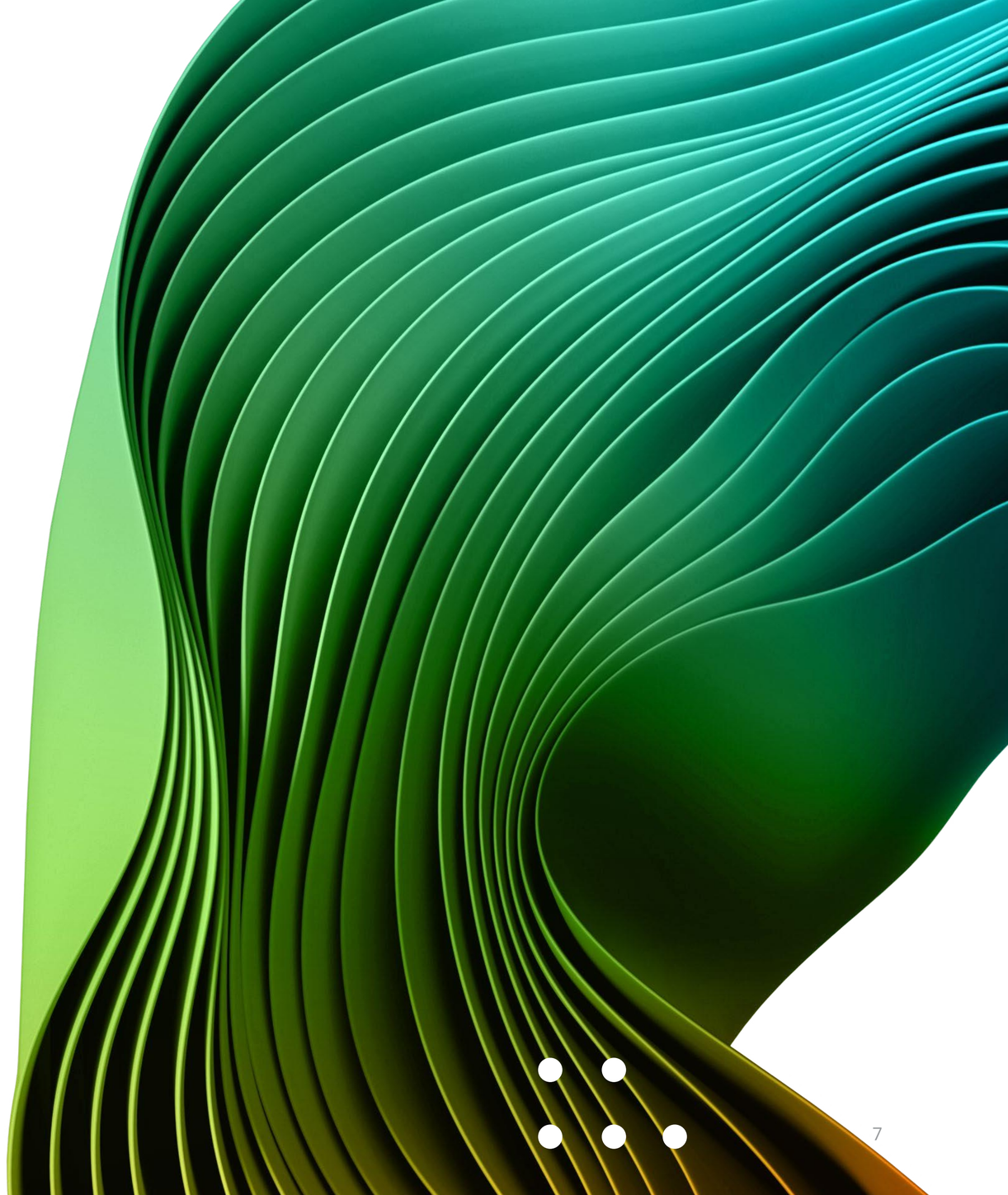
更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.net

AI应用普及后，竞争焦点将转向落地价值兑现

推动企业部署AI的核心动力，在很大程度上来自工具性能的持续提升与使用成本的下降。当AI工具普及之后，企业间的竞争焦点将转向三个方面：首先是数据资产的质量，直接影响AI的输出效果；其次是流程改造能力，关乎AI在核心业务环节的落地水平；最后是投资回报（ROI）的管控能力，支撑企业最大化释放AI价值。因为当所有企业都能获取同类AI工具时，工具层面的先发优势，会被快速抹平；但数据积累与流程改造的深度难以被模仿，由此形成极强的组织能力壁垒。未来真正拉开竞争差距的，在于谁能让AI在关键业务环节上，持续产出可衡量与可验证的实际成果。唯有将数据基础、流程改造与ROI管控三者贯通，才能避免AI投资陷入“普及率高、产出率低”的困境。

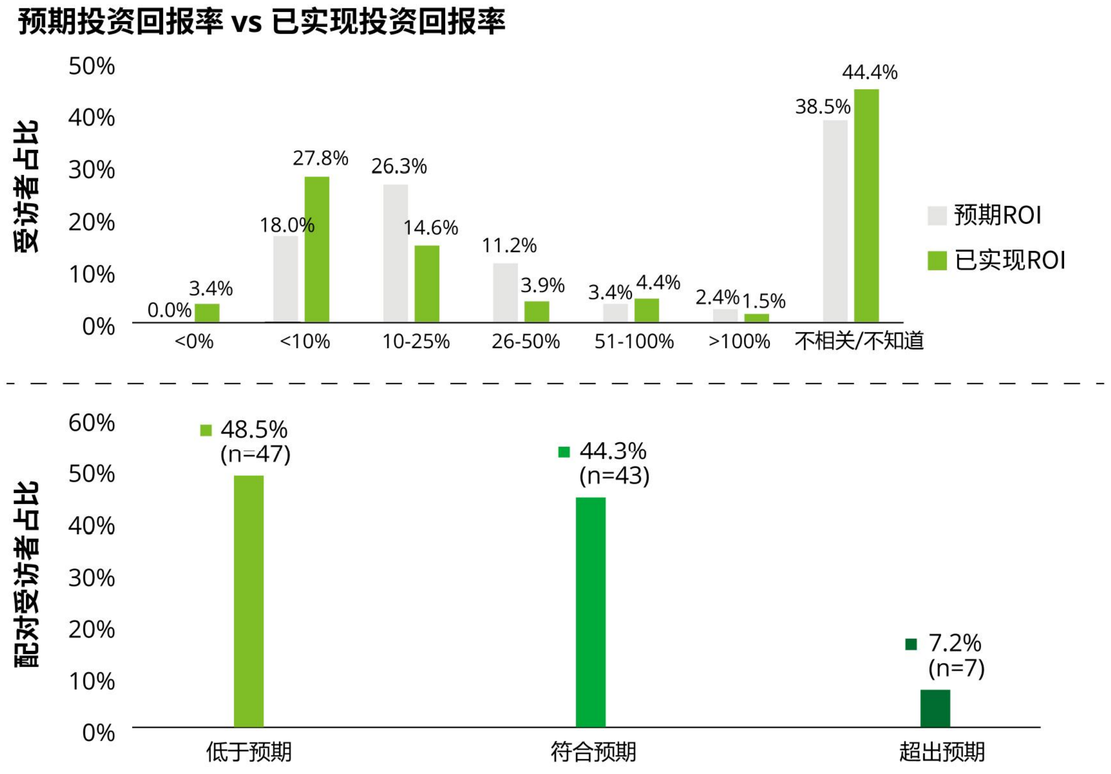
思考和启示：
依照自身AI应用成熟度，分阶段推进AI落地

企业AI应用成熟度存在明显差异，不同阶段企业面临的核心挑战各不相同，从简单叠加 AI 工具到工作流重塑，需要匹配差异化的推进策略。企业需要思考：处于探索阶段，如何补齐数据、流程、人才基础，选择合适场景开展试点验证并搭建价值评估体系；浅层部署阶段，如何聚焦核心业务实施端到端重构，设定量化指标、定期复盘并及时止损低效项目；应用领先阶段，如何突破规模化瓶颈，推动AI向供应链预测、工艺优化等高价值复杂场景延伸，最终建立长期竞争壁垒。



1.2 企业AI应用的实际回报往往低于预期

Q2： AI应用的预期ROI是多少，而实际实现的ROI是多少？



调研数据显示，企业预期回报率集中在10%-25%区间，而实际达成的回报更多落在10%以下。多达44.4%的企业无法明确核算AI项目的实际投资回报率，该比例高于2025年的35.8%。这一现象表明随着AI应用范围持续扩大，企业的价值量化能力与评估框架并未同步完善。在右图中，48.5%的受访企业表示AI项目实际投资回报低于预期；44.3%的企业认为投资回报率符合预期；仅有7.2%的企业认为投资回报率高于预期。

AI应用的价值转化面临多重核心挑战

如何衡量投资回报，始终是AI应用转化过程中最突出的挑战之一，究其原因在于以下五个方面：

1. 大量收益属于无形价值

AI创造的很多价值虽有助于业务发展，但难以直接核算成财务收益，例如供应商合作关系优化、员工满意度提升、客户粘性增强等。这类非财务类成果缺少统一量化口径，加大了AI项目投资回报的核算难度。

2. 企业普遍高估自身数据成熟度

企业内部信息系统碎片化、平台相互割裂，难以建立可靠基线来对比AI落地前后的业务变化。很多概念验证项目依托虚拟测试数据开展，容易形成乐观预期；企业在高估数据成熟度的前提下启动投入，待接入真实业务数据后各类问题集中暴露，更推高了投资回报的衡量难度。

3. 技术迭代速度快于衡量指标更新

新工具、新应用场景持续涌现，不断拓展AI能力边界，项目推进过程中各方预期随之变动。市场热度与外部竞争压力，容易推动企业仓促上马项目。指标体系来不及同步迭代，造成评估标准不稳定，进一步增加投资回报衡量的难度。

4. AI与组织变革深度交织

AI应用落地通常与数字化升级、运营模式调整、组织架构重塑等一系列变革同步推进，很难单独剥离、量化智能化本身带来的增量贡献，进一步增加 ROI 量化难度。

5. 人员层面的约束

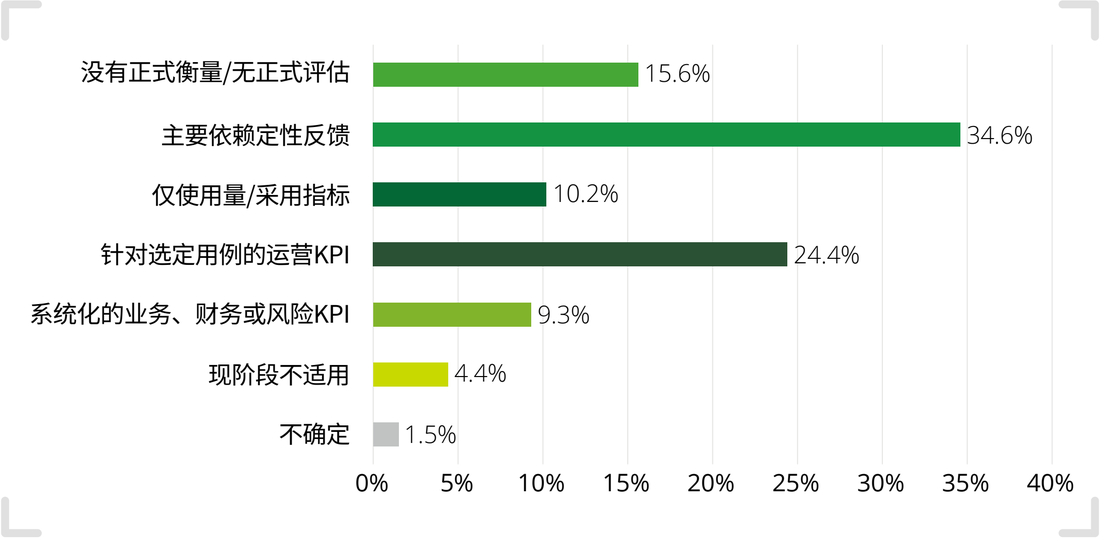
AI落地成效高度依赖员工的适配能力。化解员工对新工具的抵触、保障员工熟练使用AI、配合完成业务工作流调整，都会显著影响最终成果。这类与人相关的软性因素难以量化，构成AI投资回报评估的重要障碍。

更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.net

2. AI与业务价值兑现之间，缺乏有效的衡量机制

2.1 多数企业缺乏有效评估AI应用效益的机制

Q3: 企业目前如何评估AI应用的效益?



调研显示，60.4%的企业尚未建立起体系化的价值评估框架，该群体由三类企业构成：34.6%的企业依靠定性反馈做主观判断，15.6%的企业完全没有正式评估机制，10.2%的企业仅简单统计产品使用、采纳情况。单纯依靠用户反馈、使用频次这类指标，只能反映工具是否被使用，无法验证是否产生真实财务收益。评估体系缺失，是大量AI项目难以测算真实ROI、回报不及预期的核心根源。仅有9.3%的企业使用系统化的业务、财务或风险KPI来衡量AI价值的真实收益。AI价值评估能力未能跟随应用部署规模同步提升，这也解释了Q2左图中为何调研中44.4%企业无法核算项目真实ROI的原因。

价值评估成熟度深刻影响AI投资效率

缺乏统一的价值评估口径，企业难以甄别哪些项目值得规模化复制、哪些项目应该收缩止损。当大量AI应用仅能带来小幅效率提升时，核心挑战不再是拓展更多使用场景，而是识别具备显著经济优化潜力的项目，并将收益转化为部门KPI与企业财务成果。与此同时，缺少价值评估体系，极易引发资源错配：部分试点体验好但经济收益有限的项目持续消耗预算；而长期价值突出、短期回报缓慢的场景，则会因缺少可量化依据被过早削减投入。

思考与启示：
AI项目全周期管控，保障投入产出可量化

企业在AI项目部署过程中，需要从价值评估、分阶段考核、资产组合管理三个维度搭建管控体系。企业需要思考：如何在立项阶段建立价值测算基线，减少ROI评估的主观偏差；如何匹配项目不同落地阶段设置差异化考核指标；如何建立项目组合复盘与止损机制，合理调配资源，把零散项目管理升级为资本配置模式，确保AI投入能够产生可量化的经营价值。

2.2 当前AI应用效益主要体现在效率提升与成本节约

调研显示，企业评估AI成效时，87.3%聚焦处理速度与工时节约，70.7%关注成本节约，59.5%追踪质量改善，而涉及收入与客户层面的仅占21.5%。这种分布反映出，AI最容易被感知的价值在于如代码编写、信息检索等任务上的即时提效，使员工和部门能够快速获得正向反馈，成本效率也便于通过工时、处理量等内部指标估算，因而成为最自然的早期衡量ROI的指标。但需要注意的是，工时缩短并不自动等同于企业成本下降或经营价值提升；节省下来的时间若未被重新配置到高价值环节（如直接创造收入的环节），效率收益将无法转化为可量化的财务成果。

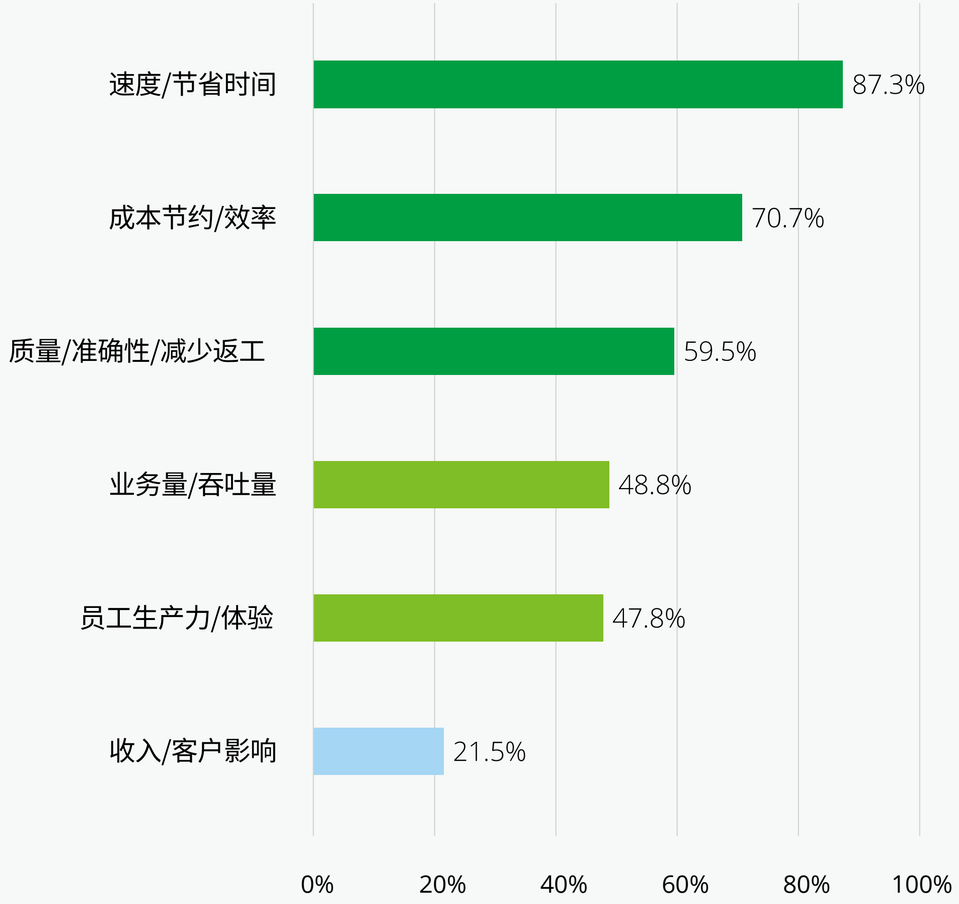
收入与客户价值的传导链条更长，转化为价值难度更高

相较于内部效率指标，营收、客户留存等经营结果受市场需求、定价策略及渠道管理等多重外部因素干扰，AI的价值需要更长观测周期与更精细的分析框架。AI加速销售材料生成，未必直接带来转化率提升；优化客服响应速度，也不必然等同于客户满意度改善。企业真正需要回答的是：节省的时间最终去了哪里？是减少人员投入、提高单位产出、缩短交付周期，还是产生了新的收入？只有完成这一步，生产率才会转化为经营价值。

思考和启示：依托流程再造，将释放的人力转化为价值增量

工时与效率节省仅仅是起点。企业在部署AI的同时，需要配套设计组织流程，明确如何重新配置AI释放出的人力时间。例如，客服人员如何从重复应答转向客户关怀与交叉销售；工程师如何从基础编码转向架构设计与技术攻坚；分析师如何从报表、报告制作转向市场洞察与决策支撑。倘若缺少这类主动的流程再造，效率提升将仅停留在员工个人层面，难以转化为可量化的成本下降或收入增量。

Q4：企业目前在哪些方面衡量或估算AI应用的影响？

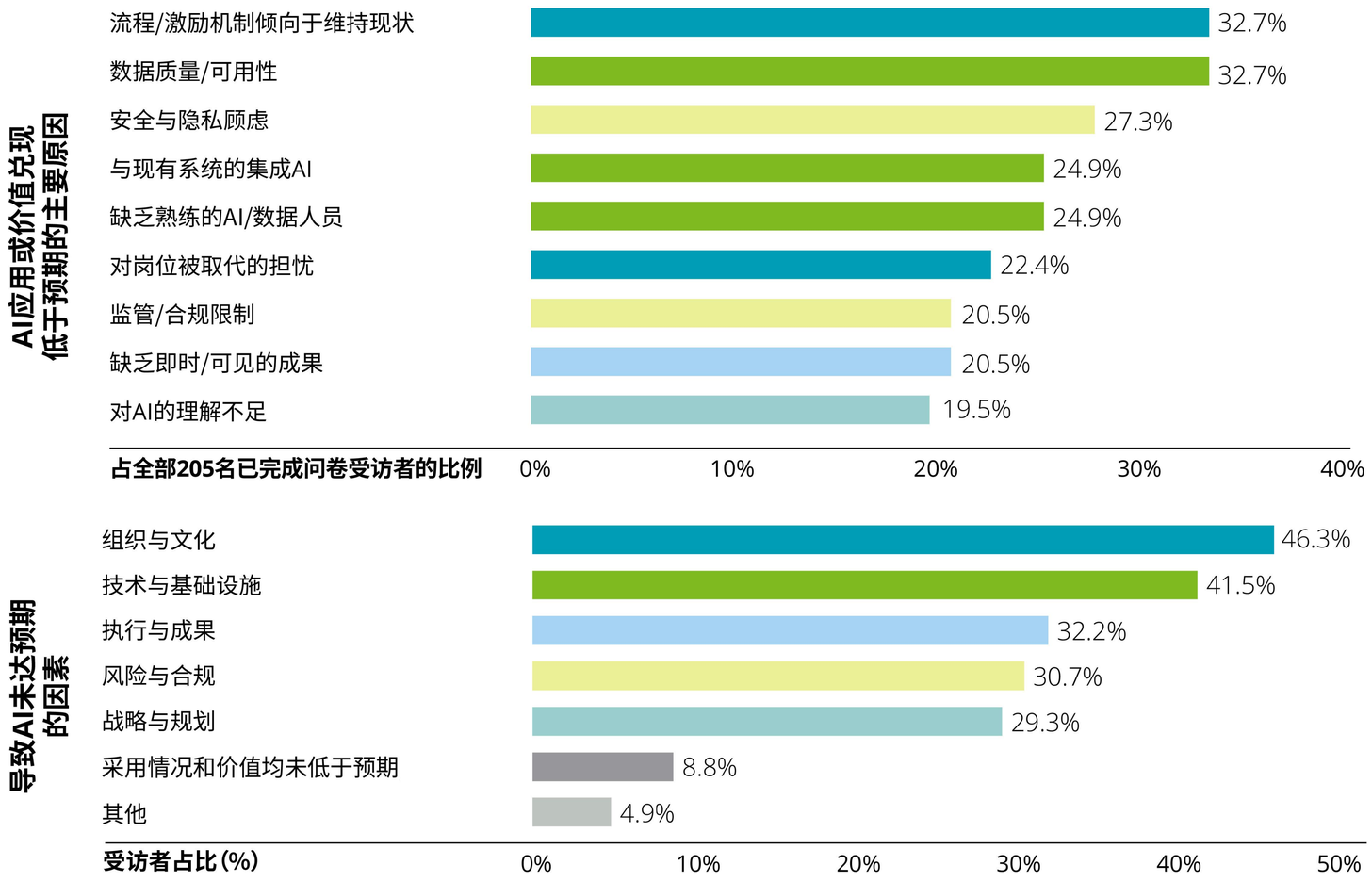


更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.net

3. 应用AI的主要挑战在于重新设计工作流，将AI部署融入全链条运营

3.1 企业组织惯性、数据质量与安全顾虑是企业应用AI的三大障碍

Q5: 若AI应用价值兑现不及预期，哪些因素的影响最大?



总体而言，组织与文化因素被提及的频率最高（46.3%），高于技术与基础设施（41.5%）、执行与结果（32.2%）、风险与合规（30.7%）以及战略与规划因素（29.3%）。这得出了一个核心判断：在解释AI落地效果不及预期的原因时，组织设计的重要性不亚于技术准备程度。细分项排名则解释了大类之下的具体构成。企业在AI使用和价值实现过程中面临的主要障碍是企业是否具备将AI稳定转化为业务价值的组织条件。首先，偏向维持现状的流程与激励机制，以及数据质量与可获得性，并列成为首要障碍，均为32.7%；安全与隐私担忧，占27.3%。其次，AI与现有系统整合困难，以及缺乏AI/数据相关人才，两者均为24.9%；岗位替代担忧为22.4%。此外，监管或合规限制以及短期内缺乏明显成果均为20.5%，而对AI理解不足为19.5%。[LC2.1]这一结果表明，AI发展的下一阶段，企业真正需要解决的是如何让AI进入日常经营，并持续创造业务价值。

组织惯性是当前AI落地的首要障碍

当前制约AI部署的关键问题是企业内部的运行方式是否允许AI发挥作用。许多企业虽然已经部署了AI工具，但在审批机制、职责划分、绩效考核和决策流程上，仍沿用传统模式，导致AI难以嵌入核心工作流，只能停留在个别部门或个别场景的局部提效中。这一结果说明，企业若不调整流程设计和协同方式，AI的能力就难以转化为实际经营成果。换言之，AI的应用成效，不仅由工具本身决定，更由组织是否具备承接新工作方式的能力决定。

AI部署的深度取决于企业是否具备高质量数据基础

数据质量和可获得性不足同样以32.7%的占比并列第一，反映出企业在AI进入深水区后，数据问题已从后台支持事项上升为直接影响业务效果的核心变量。对于多数企业而言，数据仍然分散在多个系统和部门之间，存在口径不一致、完整性不足、实时性不够、授权机制复杂等问题，这些都会直接影响AI输出的准确性。值得注意的是，数据质量问题与流程和激励问题并列第一，这意味着AI的规模化落地依赖两类基础能力同时具备。一类是组织能够改变工作方式，另一类是企业能够提供足够可靠的数据支撑。任何一项能力缺失，都会使AI停留在难以进入持续运行和规模复制阶段。

安全、隐私和合规能力将直接决定AI应用边界

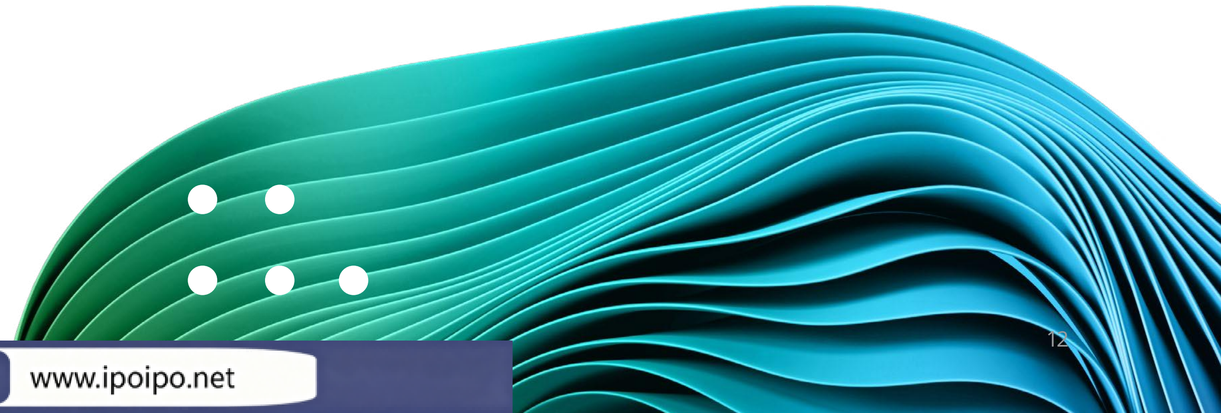
安全与隐私问题占第三名说明企业对AI的关注重点已经转向是否能够安全合规可控地使用。尤其在涉及客户信息、商业敏感数据、员工数据或自动化决策的场景中，治理能力不足将显着限制AI的应用范围。这一趋势说明，AI价值越接近核心业务，治理要求就越高。若企业缺乏清晰的数据边界、权限控制、责任归属、输出审核和风险分级机制，即使业务部门具备较强的使用意愿，AI也难以在关键流程中大规模落地。治理不再只是风险控制要求，也正在成为企业推进AI部署的基础能力之一。

AI落地的关键在于是否有人能将其连接到业务需求并产生实际价值

AI要真正跑通实际业务价值，核心在于由懂业务的人推动落地，让AI工具贴合真实工作场景，而不是停留在技术演示层面。近四分之一的企业认为缺少懂业务的AI落地人才，是阻碍AI有效实施的主要原因。可见，多数企业仍缺少兼具业务理解与AI能力的复合型人才，他们既能洞察真实的业务痛点，明确AI可以解决的具体场景，又能推动方案落地，并根据实际效果持续迭代优化。否则，即使AI具备强大的技术能力，也很难真正转化为可量化、可持续的业务提效成果。

思考与启示：企业采用AI的重点在于提升AI转化为业务价值的能力

调研结果表明，AI价值兑现不及预期更多受制于组织流程、数据基础、治理能力和人才结构等条件是否成熟。企业推进AI应用时，需要思考“是否具备承接AI的组织能力”：既要审视现有流程、职责分工和激励机制能否支持AI进入日常业务，也要关注数据质量、系统连接、安全边界和合规要求能否支撑AI在核心场景中稳定运行。同时，企业还需要思考如何让业务部门更有效地识别场景、定义问题和判断价值。



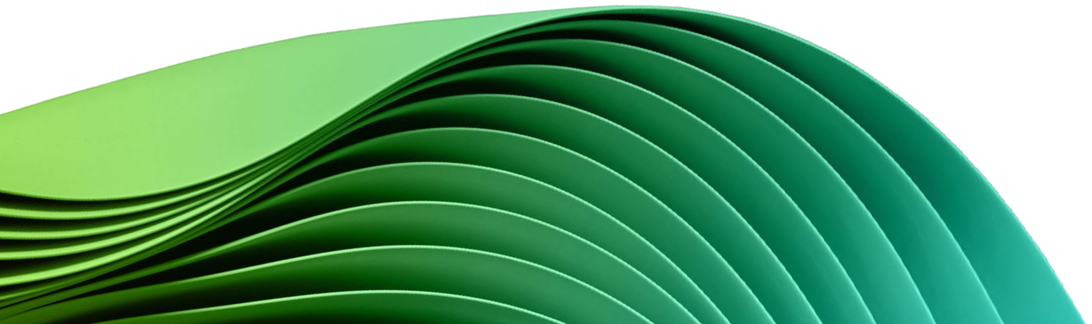
更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.net

3.2 AI部署中的主要障碍来自于与现有系统的集成

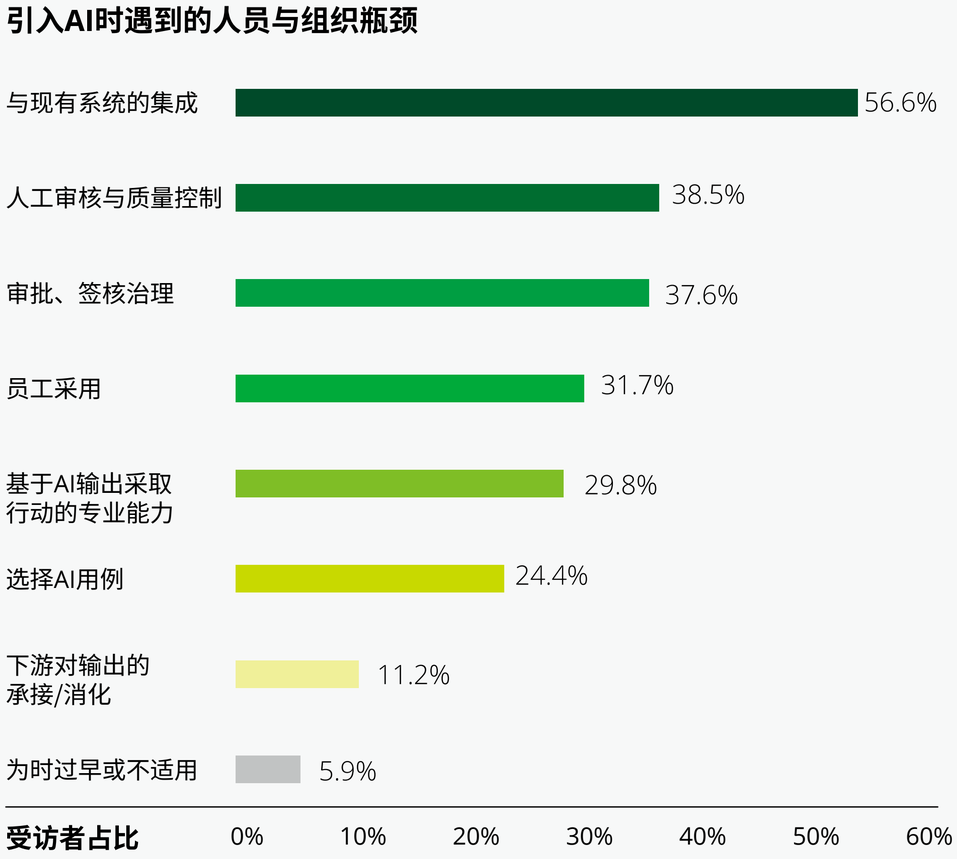
在企业AI部署过程中，与现有系统的集成困难是最突出的瓶颈，占56.6%，明显高于其他挑战。人工审核与质量控制，占38.5%，以及审批、签核与治理流程，占37.6%；其次是员工采纳度，占31.7%，以及将AI输出转化为实际行动所需的专业能力不足，占29.8%。相比之下，选择AI部署案例的重要性相对较低，占24.4%；下游对AI输出的吸收能力不足占11.2%；仅有5.9%认为AI仍然过早或并不适用。可以看到，企业在AI实施部署中面临的主要挑战，是如何将AI真正集成到现有业务运行体系。AI部署的重点正在从前期试验，转向与系统、流程、治理和员工行为相适配的运营整合阶段。

系统集成已成为AI实施部署最突出的现实瓶颈

系统集成之所以成为最主要障碍，根本上在于它决定了AI能否从概念验证转变为稳定运行的业务能力。对于大多数企业而言，核心业务仍建立在ERP、CRM、财务系统、客服系统、知识管理系统及其他历史系统之上。如果AI无法顺畅连接这些系统，调用所需数据并嵌入实际流程，其作用就只能停留在孤立的工具层面。



Q6: 企业将AI引入日常工作流的主要部署瓶颈是什么?



审核、质量控制与治理要求，表明AI正在进入更关键的业务环节

AI越接近核心业务，企业对准确性、风险控制和责任机制的要求就越高。人工审核与质量控制占38.5%，审批、签核与治理流程占37.6%，均处于较高水平。企业不再只关注AI是否能够生成结果，更关注这些结果是否准确且符合治理要求等方面，以及在出现偏差时如何界定责任。这也意味着，AI部署的成熟度正在提高。企业在试验阶段往往更重视功能和效率，但在进入日常运营后，AI输出必须能够满足业务质量标准，并纳入既有的风控、审批和责任体系。如果缺乏必要的审核和治理机制，AI即使能够提升效率，也难以被允许进入关键流程。

员工采纳与行动能力，决定AI输出能否真正转化为业务结果

AI产生价值的关键，不只是生成结果，而是员工是否愿意使用并具备据此采取行动的能力。员工采纳度占31.7%，将AI输出转化为实际行动所需的专业能力不足占29.8%，说明在系统和治理之外，人的因素仍是AI价值释放的重要决定变量。若员工不信任其输出、不理解如何使用，或缺乏将其转化为判断与行动的能力，AI价值仍将停留在潜力层面。企业需要的不只是让员工接触AI工具，更要让员工理解其边界、建立使用信任，并具备结合业务语境解读和应用AI输出的能力。只有当员工能够将AI输出嵌入自身工作判断和决策流程时，AI的作用才会从辅助信息扩展为实际业务成果。

思考与启示：企业须建立使AI能够稳定集成到日常工作的条件

企业推进 AI 落地时，重点不应停留在部署更多工具，而应转向建设能够承接 AI 的运营环境。系统连接、流程适配、治理机制和员工协作能力，都会影响 AI 能否从独立工具进入真实业务流程，并将输出转化为实际业务行动。只有当 AI 能够在既有系统中顺畅调用数据、在清晰的风险边界内运行，并被员工理解和采纳，企业才可能通过AI部署，实现持续、稳定的业务价值。

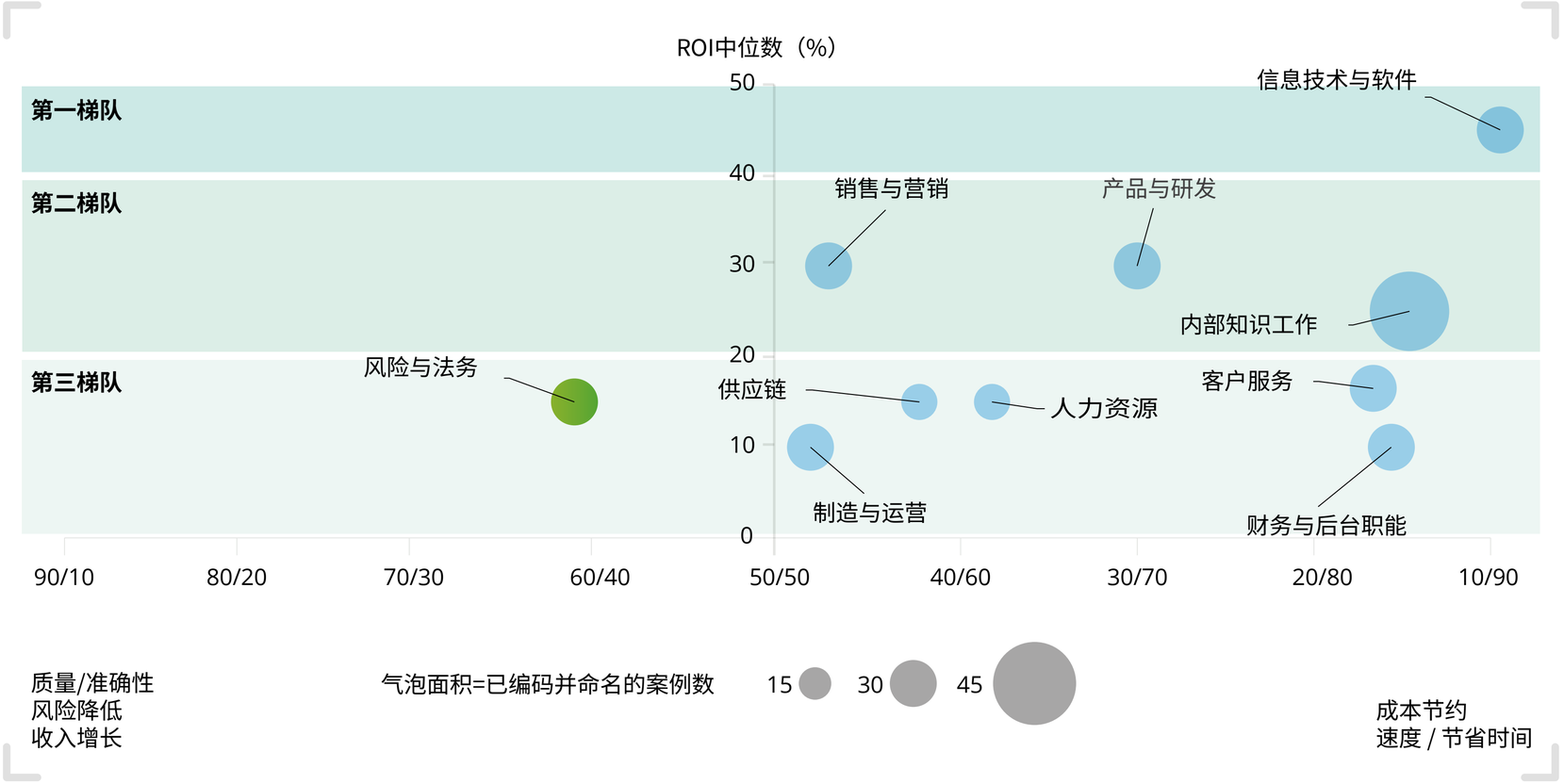
更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.net

4. 未来AI的价值变现将逐步转向运营与创新类职能领域

4.1 不同职能领域AI应用的回报水平与价值来源存在显着分化

Q7: 请列出最多三个迄今为止已产生最高估计ROI的AI支持任务或用例。

对于每一项，受访者需提供该用例、大致年度ROI以及主要回报来源（速度、质量、成本、收入、风险或其他）



调研结果显示，不同职能场景的AI项目回报差异显著：高ROI场景收益大多来自工时节省与成本优化；以营收增长、风险压降为目标的场景落地难度更高，ROI分化明显。按回报水平可划分为三大梯队：IT与软件为第一梯队，ROI表现领先；研发、销售营销、内部知识工作归为第二梯队，属于中等回报；供应链、HR、客服、财务后台、制造运营、风险法务等为第三梯队，整体ROI偏低。整体来看，多数职能的AI价值仍集中于内部提效降本，依靠AI拉动营收增长、实现风险降低的成熟落地案例相对有限。

第一梯队：IT与软件

IT与软件场景的中位ROI约45%，在所有职能板块中位居首位，回报来源偏向成本节约与工时提速。生成式AI在代码辅助开发等场景技术成熟度高，场景标准化、可复制性强，隐性投入相对可控，投入产出更容易量化验证。该职能也是调研中少数项目回报能够超出预期的场景。

第二梯队：产品研发、销售营销、内部知识工作

本组场景整体具备较高回报潜力（20%-30%），但内部价值逻辑存在明显分化。内部知识工作与销售案例数量最多，依托知识类脑力任务减少重复劳动，收益以工时节约为主。不过AI在其中主要是辅助功能，单项ROI未必达到IT等高度结构化场景的水平。销售与营销是少数价值来源偏向营收增长、质量改善的职能部门，尽管AI可助力素材生成、客户挖掘等工作，但业务成果受到市场、渠道等外部因素干扰，回报波动相对更大。整体来看，该梯队项目大多可以达到预期，但能够超额兑现价值的比例并不高。

第三梯队：供应链、HR、客户服务、风险法务、制造运营、财务后台

这一组职能的ROI整体偏低（15%以下），价值创造以内部运营优化为主。供应链、HR、客户服务可实现15%左右的回报，核心收益集中在工时节约；制造运营、财务后台等标准化事务场景，仅依靠单点工具提效带来的边际收益有限；风险法务的价值体现为风险压降、合规质量提升，并不直接创造营收。这类场景普遍存在一个特点：业务链路复杂，单纯部署AI很难突破收益天花板，想要提升ROI，往往需要配套大范围业务改造。

思考和启示：
区分不同职能场景的AI 投入效益，差异化推进价值兑现

AI在不同职能场景的回报水平差异显著，这对企业AI场景选择与资源分配提出新的考验。不同职能ROI分化明显，高、中、低回报场景需要截然不同的落地路径，同时多数企业仍依赖工时节省、局部降本等简易指标评估AI收益，难以完整衡量AI带来的经营价值。这其中企业需要思考：如何基于ROI差异实施差异化落地策略，在高回报场景规模化沉淀AI能力，在中等回报赛道做好人机分工与工时重配，在低回报场景优先补齐数据与流程基础；如何搭建覆盖业务、财务、战略的多维度价值评估框架，理性接纳 AI 较长的回报周期，完整衡量 AI 创造的经营价值。

更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.net

4.2 未来AI应用重心将转向运营交付与研发创新职能

增量发展：运营交付和研发创新成为未来重点

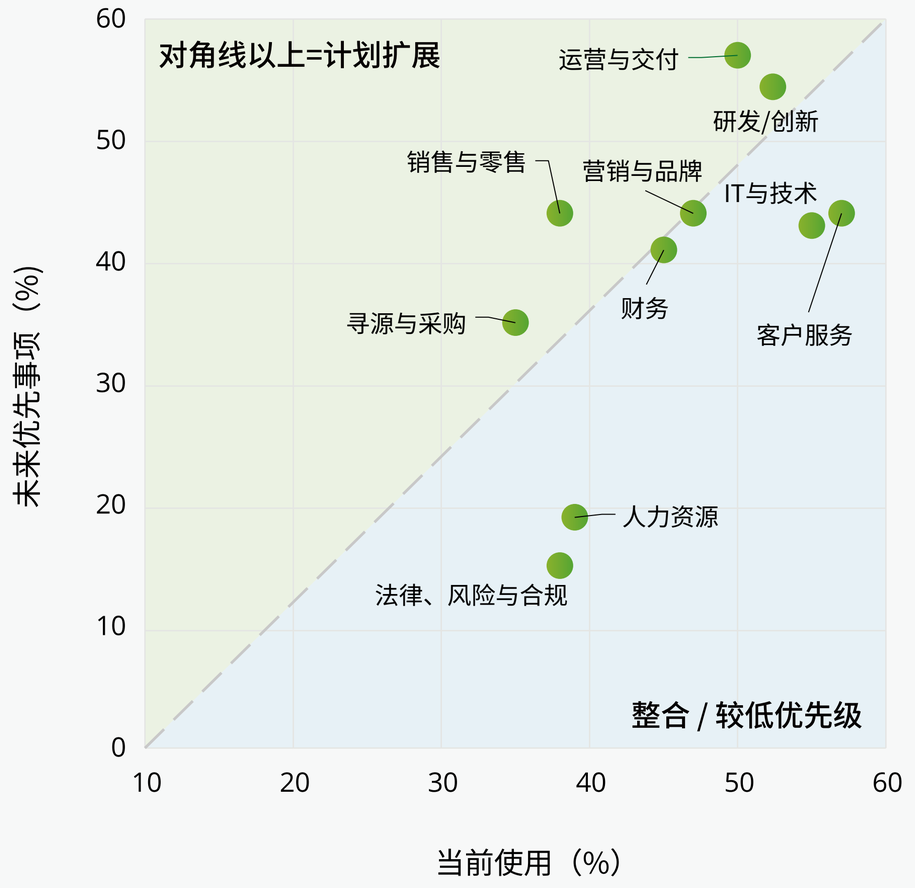
从未来投入优先级与应用渗透率的对比来看，**运营交付、研发创新、销售零售与采购寻源**属于战略优先级高于当前渗透率的职能板块，是企业计划重点加码、持续扩张的方向，也是未来AI应用的增量发展重心。其中，研发创新、销售零售属于中高ROI（约30%）的价值场景，企业期望借助AI直接提升营收增长潜力。采购寻源也表现出强劲的增长态势，渗透率由2025年的20.2%提升至2026年的34.1%。

对于高优先级职能板块，也需清醒认识到：高优先级不等于高成功率。运营交付、研发创新场景涉及多系统协同，需要重构数据权限与岗位职责，落地难度远高于普通知识类项目。如果仅把AI当作辅助工具、业务流程保持不变，收益只能停留在演示层面。运营与研发场景的AI落地，本质是组织变革能力的检验——唯有配套流程再造，才能将战略优先级转化为真实经营价值。

存量整合：成熟通用职能进入整合优化期

在渗透率-优先级矩阵中，未来投入优先级低于当前渗透率所对应水平的职能板块，战略重心转向存量项目巩固与整合，涵盖**客户服务、IT技术、营销品牌、财务、人力资源、法务风控合规。**其中，IT技术作为ROI最高（45%）的场景，回报表现最优，已实现较大规模落地，后续工作重心可能不再是批量上新试点项目，而是沉淀标准化实施模板，放大现有项目价值。财务职能在前期快速推广，渗透率由2025年的27.5%提升至2026年的44.9%，经过一轮快速扩张后，当前应用水平已较高。客户服务、营销品牌、人力资源、法务风控合规等板块已有较多AI落地实践，企业不再追求大范围新增试点，转而聚焦项目治理、收益分析与成本管控，着力解决大量项目无法核算真实ROI、收益不及预期等突出问题。

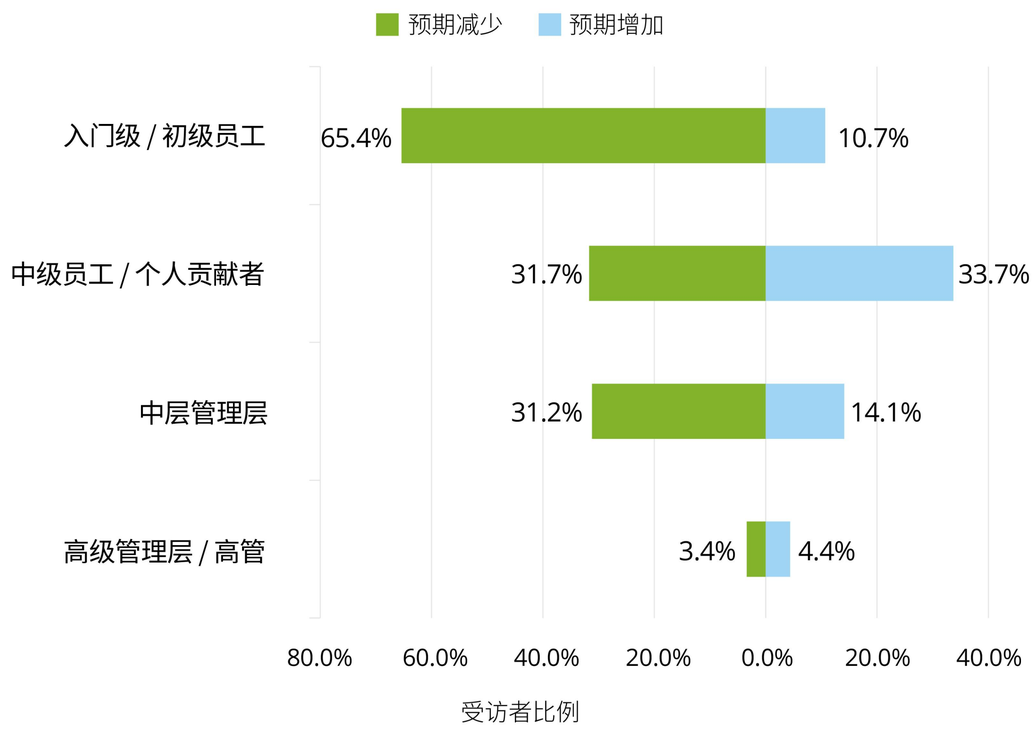
Q8：组织目前在哪些领域使用AI，哪些领域是未来采用AI的首要优先事项？



5. AI将重塑企业的人力构成，尤其是对入门级岗位要求影响较大

5.1 AI将对企业人才金字塔的进行重塑

Q9: 您预计AI会在哪些员工群体中带来净人数变化？变化方向如何？



数据显示，65.4%的受访者预计入门级或初级岗位将减少，仅10.7%预计增加。相比之下，中层员工和基层专业人员的预期则相对均衡，31.7%预计减少，33.7%预计增加。中层管理岗位呈现更明显的收缩倾向，31.2%预计减少，14.1%预计增加；而高层管理和高管岗位整体稳定，仅3.4%预计减少，4.4%预计增加。这一结构表明，AI对劳动力的影响并不是平均地作用于所有层级，而是更可能重塑企业内部的人才结构与岗位分布。相较于全面性的就业收缩，AI更可能带来的是劳动力结构的重新平衡，即压缩部分低层级岗位，重塑部分中层岗位，并对高层岗位保持相对有限的直接影响。

AI对人力结构的冲击，首先体现在入门级和初级岗位的明显收缩

入门级或初级岗通常承担更多重复性、标准化和事务性工作，例如基础分析、资料整理、内容处理、运营支持和行政协调等，因此更容易受到AI自动化和生产率提升的影响。这并不意味着所有初级岗位都会被直接替代，而是意味着企业对这类岗位的需求结构可能发生明显变化。一部分原本依赖大量初级人力完成的任务，将逐步被AI工具承担；另一部分岗位则可能继续存在，但对能力要求提高，更强调对AI工具的使用、结果判断和跨任务协作能力。

更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.net

对中层岗位的影响表现为结构性重组，而不是单向减少

中层岗位的变化，核心不在于数量的绝对增减，而在于岗位内容、能力要求和价值定位的调整。一部分岗位可能因AI提升个人生产率而减少人力需求，另一部分岗位则可能因业务对AI协作、数据判断、流程优化和跨职能执行能力的需求上升而增加。这意味着，AI不会简单削弱所有中层岗位，而是会重新定义其中哪些岗位更有价值。那些能够借助AI提升决策质量、加快执行效率、承担更复杂判断任务的岗位，可能会获得更高需求；而以信息传递、重复协调和标准执行为主的岗位，则可能面临收缩压力。

中层管理岗位面临更大压力，管理角色将从监督转向协调与判断

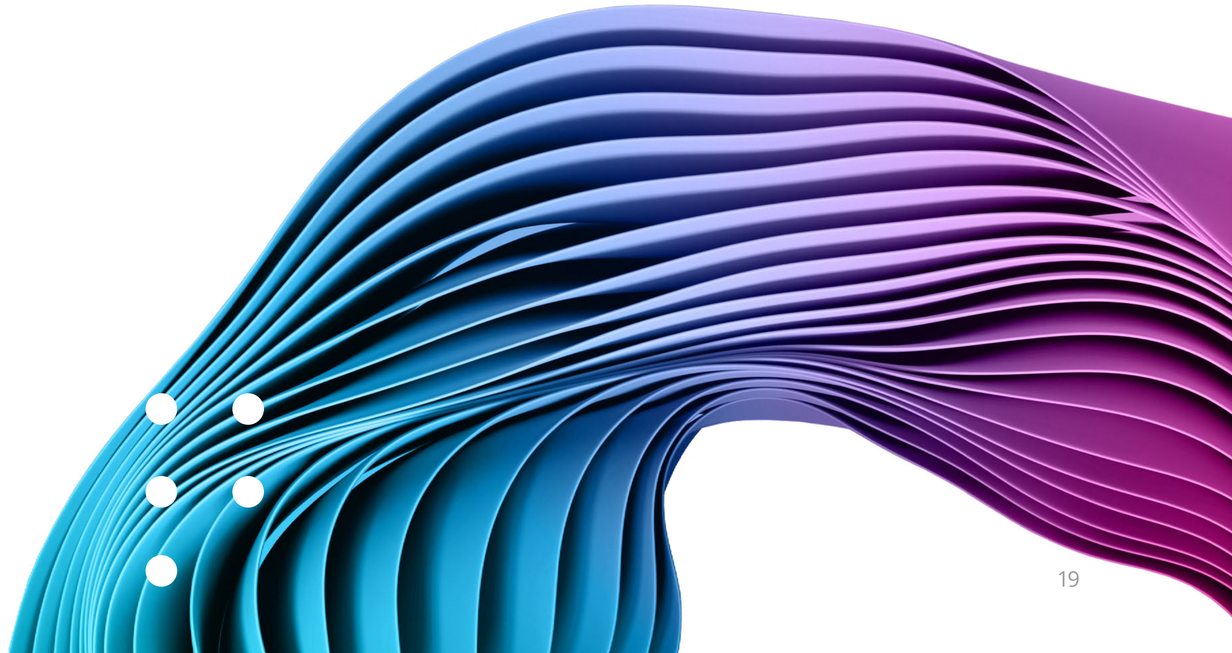
中层管理岗位中显示出较为明显的收缩倾向。传统中层管理往往承担任务分配、信息传递、流程跟进和日常监督等职责，而这些工作中的部分内容正在被AI工具和自动化系统更高效地支持，甚至替代。但这并不意味着管理重要性的下降，而是管理角色本身正在变化。未来中层管理者的价值，可能不再主要来自信息控制和流程监督，而更多来自跨部门协调、复杂问题判断、团队赋能、例外情况处理和资源整合能力。

高层岗位整体保持稳定，战略判断与责任承担仍难以替代

AI在提升分析和辅助决策能力的同时，仍难以取代领导层所承担的战略、责任和组织整合作用，高层管理和高管岗位的预期变化幅度很小。高层岗位通常涉及战略方向设定与资源配置，同时需要处理复杂权衡、组织领导及最终责任承担。这些职责不仅依赖信息处理能力，也依赖经验与判断，并需要情境理解及承担结果责任的能力。

思考与启示：
AI对人才金字塔进行重塑，企业需主动调整人才培养和职业发展模式

AI对企业的人才体系提出了更深层要求，随着入门级岗位承压、中层岗位分化、管理角色转向更高价值的协调与判断，企业需要重新思考如何设计初级岗位、培养中层能力、评价管理价值。企业将需要重新思考如何培养未来人才，如何缩短从入门到胜任的成长路径，以及如何在更少基础岗位的情况下建立持续的人才供给体系。



6. 思考AI转型与未来展望

调研结果可以看出，企业AI采用率和生产部署程度不断提升，但AI工具的普及并不代表企业已经完成AI转型。许多企业虽然已经引入AI，却仍然沿用原有的业务流程和运营模式，因此AI的作用往往停留在提效层面，尚未充分转化为可衡量的组织绩效和经营成果。以下三方面值得企业管理者关注与思考：

1 AI转型的核心差距在于重塑工作流

随着AI从试点走向日常运营，企业竞争重点将更多转向系统连接能力：能否打通分散在不同系统中的数据、流程和决策环节，决定了AI能否持续进入真实业务场景。缺少这一基础，AI容易停留在局部提效的独立工具层面；具备这一能力的企业，则更有机会将 AI转化为稳定持续的业务能力。

预计2026年底：企业之间的差距将更多体现在是否完成AI驱动的工作流程重构

- 依然沿用旧式流程来运行AI的企业，很可能会面临更加不利的情况。而核心问题不在于旧式流程执行速度慢，而是在竞争对手围绕AI原生工作流进行重新设计后，这些旧式企业将面临更高成本和更低的灵活性。
- 到2026年底，行业引领者很可能是那些已在至少一个核心职能中从试点阶段迈向规模化重构的企业，并在产出质量方面取得了较为明显的提升。
- “叠加AI”与“AI重塑”之间的差距，也将越来越明显地体现在绩效数据中，并越来越多地出现在高管层面的讨论中。今天仍被视为运营问题的事件，到年底可能就会变成一个战略问题。

领导者可聚焦三个优先事项：

1 各业务条线聚焦的重点应是流程变革，而非仅关注工具采用率。
应追踪AI是否真正改变了工作流中可能实现的事情，包括决策方式、交接环节、周转时间和质量，而不仅仅是现有步骤的执行速度。采用率指标和转型指标并不是同一件事。

2 在规模化推广之前，先 将一个工作流从端到端跑通。
使用AI进展最快的企业通常的做法是：先围绕AI对一个工作流进行端到端的重新设计，再逐步推广。端到端的所有权能建立问责机制，更早暴露治理缺口，并为更大范围的推广积累信心。

3 为日益增大的重构压力做好准备。
随着模型能力提升和智能体能力日趋成熟，继续沿用旧流程逻辑的代价很可能会越来越高。推迟重构的企业，日后可能面临更陡峭的变革曲线。

更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.net

2 AI治理需要与AI自主化同步推进

多数企业对提升AI自主性仍然保持谨慎，治理体系和信任基础尚未完全成熟。AI越接近客户、财务、供应链、运营和研发等关键领域，企业对准确性、可追溯性和责任认定的要求就越高。

预计2026年底：
AI治理能力将成为企业扩大自主应用和建立市场信任的关键

- 拥有完整AI评估体系的企业，将能更快攀升AI自主权信任阶梯，从而比那些仍依赖人工审批机制的企业更快速地推进AI自主化。
- 到 2026 年底仍未设计好问责机制的组织，届时恐怕会发现这套机制已被别人替他们设计好了——可能是来自监管要求，或是一次公开的 AI 事故。
- 治理框架将不再只是一项合规打勾项，而会成为一种竞争优势。因为客户和合作伙伴开始追问的，不再只是”有没有在用AI”，而是”AI的决策是如何制定、监控和归属责任的”。

领导者可思考以下三个问题：

1. **哪些风险真正可逆，哪些必须上报处理？**
在AI正式投入工作流之前就把这些梳理清楚，而不是等第一次异常状况来考验系统之后才亡羊补牢。

2. **当AI驱动的操作出了问题，谁来为结果负责？**
权责不清是走不远的。在AI自主性进一步提升之前，责任归属必须明确。

3. **什么样的证据才能支撑我们调整现有的防护机制？**
治理机制应当随着实际证据不断演进，真正的瓶颈可能不在于模型本身是否成熟，而在于缺乏建立信任所需的监控能力。

3 ROI衡量应从成本节约转向业务成果

AI投资不断增加，但企业对AI价值的衡量能力仍然相对滞后。许多企业仍然停留在衡量投入、使用量和局部效率的阶段，尚未建立能够反映AI对业务能力和经营成果影响的完整体系。成本节约和工时减少是AI最容易被观察到的价值，但并不一定等同于企业整体价值的提升。例如，员工完成任务的时间缩短后，如果节省的时间没有被重新配置到客户服务、产品创新、销售拓展或复杂决策等更高价值的工作中，企业可能并未真正获得相应的财务回报。

预计2026年底：AI价值衡量将从成本核算走向董事会层面的战略能力

- 那些依然仅通过成本节约来衡量AI投资回报率的企业，将越来越难以证明加大AI投入的合理性，因为董事会要求看到的不再只是运营效率的提升，而是战略层面的价值证据。
- 现在就开始构建多维度AI价值评估体系的企业，将有结构性优势：它们能清楚地知道AI在哪些环节发挥了作用、下一步该往哪里投入，以及如何在组织内部有力论证。
- 董事会层面的AI价值报告，到2026年底将成为上市公司和大型企业的必备能力。战略层面的度量意愿与董事会层面的实际执行之间，仍存在很大落差，弥合这一差距需要对价值评估体系进行有意识的投入。

领导者可做出以下三项转变：

1. **在部署之前就定义好成功的标准。**
将ROI衡量视为一个学习系统。提前设定成果假设，在工作流中嵌入价值评估手段，并随着组织逐步了解AI究竟在哪些地方真正改变了绩效，持续优化追踪指标。

2. **从成本节约迈向成果衡量。**
不要只问工作是否完成得更快了，更要问AI是否改变了原本不可能实现的工作。单纯的成本削减记分卡，很难捕捉到决策质量、风险态势或竞争定位方面的改善。

3. **朝着董事会层面的AI价值报告推进。**
那些已经在董事会层面汇报AI价值的企业，正在树立早期标杆。随着AI从一系列试点项目演变为战略能力，董事会对多维度回报的可见性将变得越来越重要。

更多免费行业报告 并购家 www.ipoipo.net

Deloitte.

CAMO
HKU Centre for AI, Management and Organization

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. RITM2641825