



BCG

CEO 开始看到 AI 的价值。 接下来是执行。

2026 年 7 月

作者：Tuukka Seppä、Matthieu Berthion、Dominic C. Klemmer、
Tomas Nordahl、Nicolas de Bellefonds、Kristine Buus



经过一轮大规模投资，AI 项目开始产生回报。在 BCG 最新调查中，近九成 CEO 表示，其公司如今已在特定领域从 AI 中获得了一定的成本或收入收益。这只是 CEO 对一个快速变化议题在某个时点的看法，但它无疑是一个明确的积极信号。现在的机会，是将这些早期成果规模化，转化为更大的 P&L 影响。

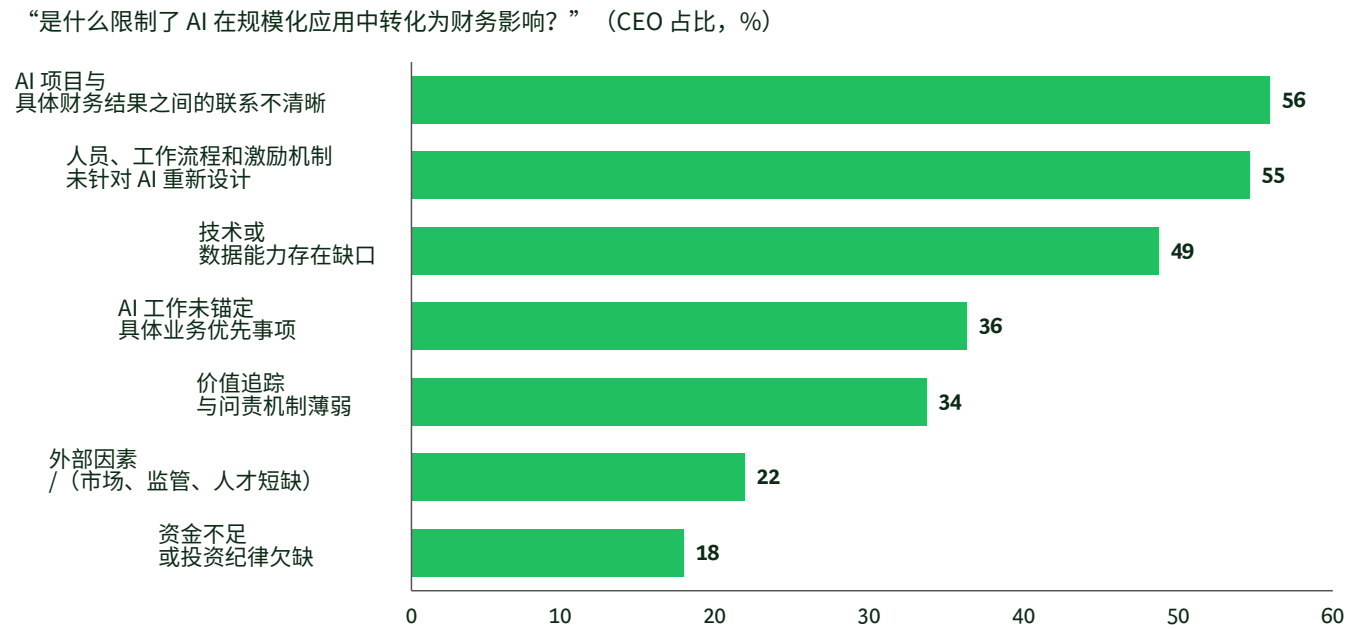
许多 CEO 已经理解这些举措的重要性——它们正是企业在实施其他大型变革项目时所采用的转型纪律。挑战在于，以 AI 所要求的严谨度、速度和问责机制将其执行到位。

为了了解企业如何做到这一点，我们的调查将两类 CEO 进行了比较：一类是高绩效者，他们报告 AI 已带来显著的成本或收入影响；另一类是低绩效者。¹ 调查结果与我们的客户实践经验一致：高绩效者聚焦于一组能够带来更好结果的明确举措。除其他做法外，这些 CEO 会设定总体目标与监督机制，把最优秀的人才投入优先级最高的 AI 项目，并持续追踪财务价值，直至其真正体现在利润底线上。

执行差距

人们很容易认为，阻碍 AI 规模化的因素主要来自技术：例如模型性能、数据架构、工具或监管。这些问题确实重要，但在我们的调查中，CEO 更常提到企业内部的执行障碍，例如 AI 项目与具体财务结果之间的联系不清晰，以及重新设计工作流程、岗位和激励机制所面临的困难。（见图表 1。）

图表 1
在限制 AI 的财务影响方面，/ 组织挑战超过技术约束



来源：BCG AI Transformation CEO Survey, 2026 (n=152)。

1. 高绩效者报告 AI 带来的成本下降至少为 10%，或收入增长至少为 5%。低绩效者报告的成本下降低于 5%，或收入增长低于 2%。为了明确比较这两个群体，我们没有纳入那些报告取得中等程度收益的 CEO 群体的结果。

这些执行障碍并不令人意外，但真正耐人寻味的是，采取行动的公司竟然如此之少。我们调查的许多 CEO 都认识到，需要将 AI 项目与 P&L 挂钩，但只有 14% 的 CEO 为所有 AI 项目清晰定义了 P&L 影响。他们理解人员和工作流程必须改变，但为流程与技能重塑提供资金的企业不到三分之一。他们也看到了问责的必要性，却让责任分散在各个职能部门。（见图表 2。）

CEO 所说与所做之间的这些差距，揭示了一个令人不安的事实：CEO 知道自己需要做什么——用 AI 推动业务转型，从而规模化创造影响——但大多数人仍在为如何实现这一目标而挣扎。更糟的是，许多 CEO 当前管理 AI 的方式，几乎注定其无法成功。（见“为什么 AI 转型充满挑战”。）

AI 转型领先者有哪些不同做法

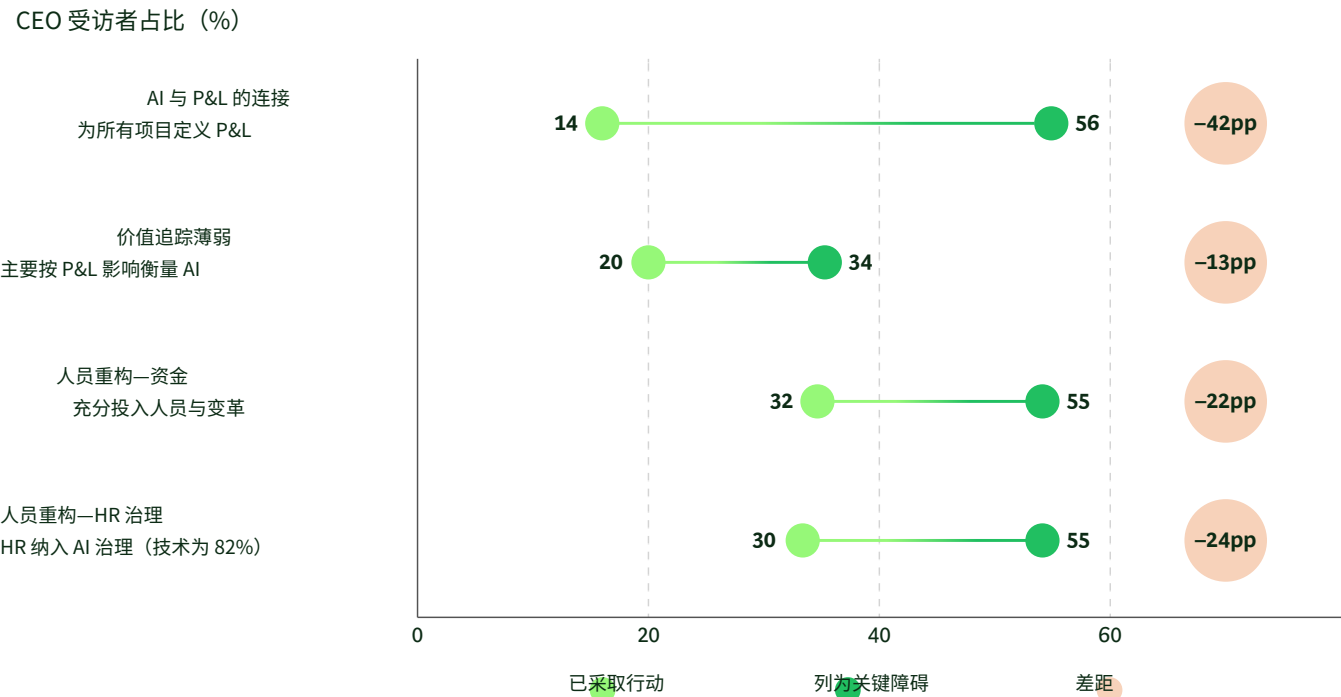
BCG 的实践经验，以及调查中高绩效者的做法，都指向四项转型举措。正是这些举措，将能够规模化释放 AI 价值的公司，与仍困在试点阶段的公司区分开来。（见图表 3。）许多 CEO 知道这些举措，但真正以 AI 所要求的严谨度加以落实的却太少。

让 CEO 成为 AI 的统筹者，但让业务部门承担责任。在 BCG 早先的一项调查中，近半数 CEO 表示他们正在亲自领导 AI 实施，而认为应将 AI 战略交给首席 AI 官的 CEO 不到 10%。但拥有所有权并不等于执行。一位过度直接参与执行的 CEO，可能成为瓶颈，而不是催化剂。交付工作——也就是将战略转化为成果、逐季推进且责任明确的艰苦过程——属于 CXO 和 P&L 负责人。CEO 设定方向，其他所有人推动结果。

• 聚焦全局。CEO 的首要职责，是回答几个根本问题：AI 如何直接支持公司战略、它应交付什么，以及如何衡量成功。这些答案应为更具战术性的决策提供依据，包括如何组织这项工作、由谁领导，以及投入多少资金。

• 让 CXO 和 P&L 负责人对结果负责。问责必须逐层向下落实。每个项目都需要明确的个人负责人：由 CXO 和 P&L 领导者负责，并将绩效指标与结果而非活动挂钩。我们的调查显示，与低绩效同行相比，那些报告 AI 带来最高成本或收入影响的公司，在 AI 项目中重构问责机制的可能性高出一倍。

图表 2
许多 CEO 认识到规模化释放 AI 价值所面临的差距，/ 但采取措施弥合差距的更少



来源：BCG AI Transformation CEO Survey, 2026 (n=152)。

为什么 AI 转型如此艰难

既然这些执行障碍如此熟悉，为什么很少有公司能够消除它们？因为 AI 让人们熟悉的转型工作变得更加困难。

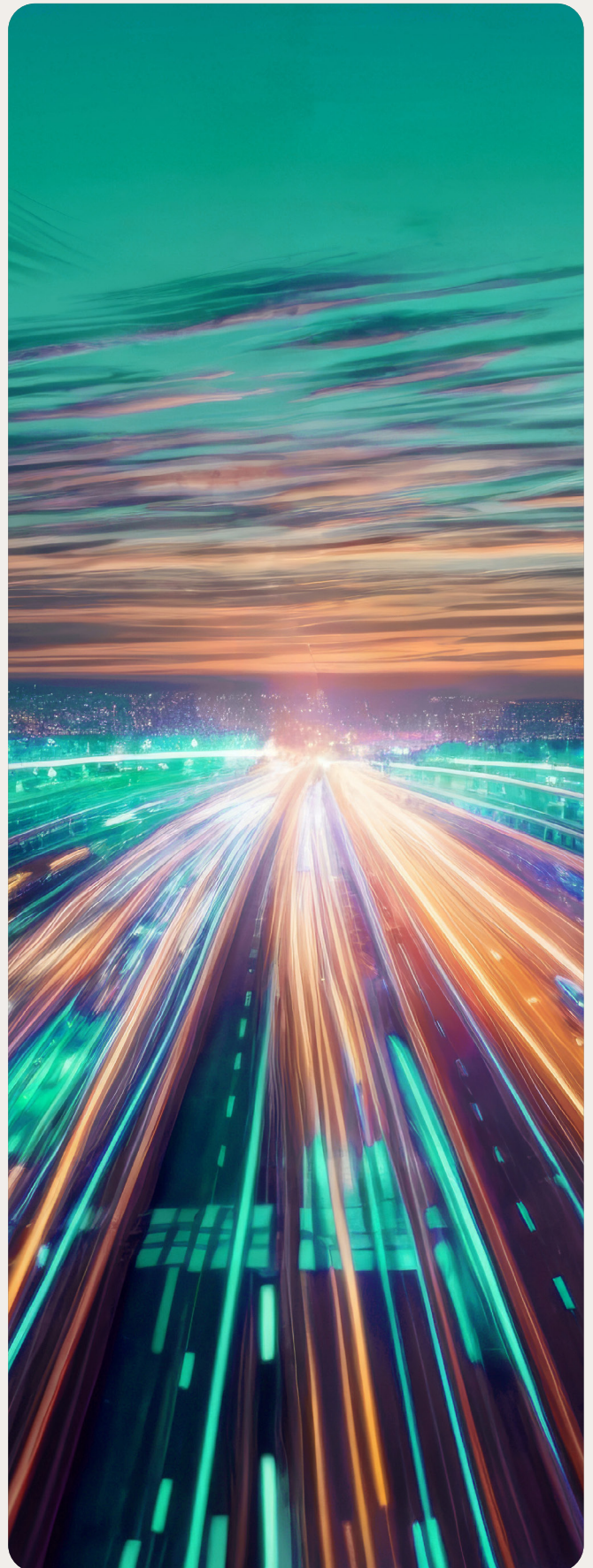
传统转型中用于推动营收增长和利润改善的管理纪律依然重要。但 AI 提高了两方面的成败筹码：潜在收益更大，执行不力的代价也更高。AI 并未改变转型的基本规律，而是放大了它们。

对人的影响更大。每一次转型都会对人员产生影响，但 AI 不只是改变员工执行的任务，它还会取代完成许多任务所需的技能，可能削弱批判性思维、判断力、好奇心和原创性等特质。更根本的是，AI 改变了团队的协作方式，重塑其工作方式和运营模式。因此，HR 如今需要发挥更大的作用：预判 AI 对劳动力的影响、重塑组织，并推动员工行为改变。

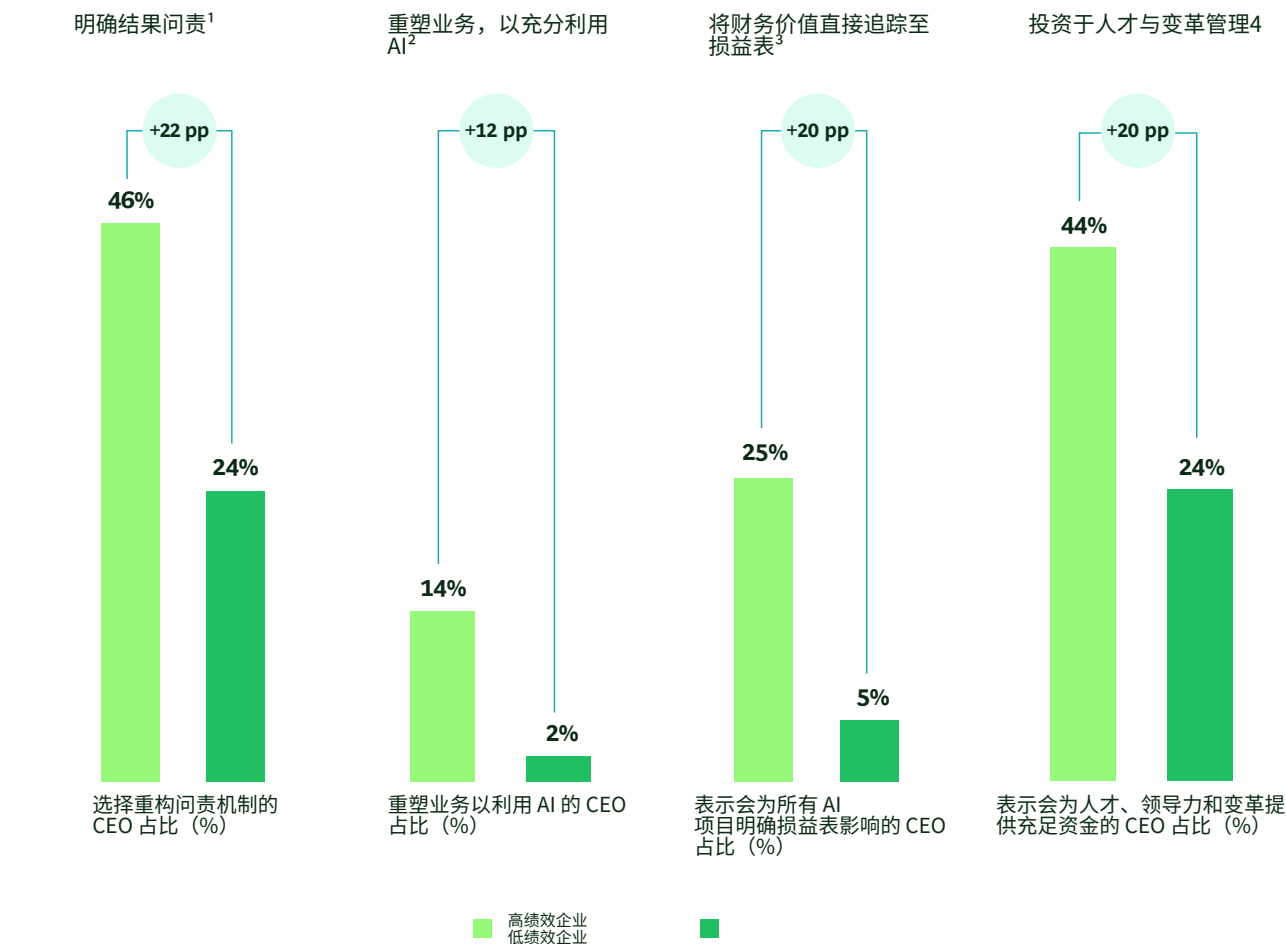
计划必须随技术变化而变化。转型计划总是需要修正方向。面对 AI，这种调整会更加频繁，因为项目推进期间技术本身仍在演进。制定两到三年转型计划的公司，需要根据今天无法预测的 AI 发展多次调整计划。

企业尚未充分理解风险，风险就已在扩大。传统转型存在执行风险和运营风险。AI 又增加了可能迅速扩大的新型失败模式，包括网络安全与运营漏洞、不可预测的使用成本以及供应商锁定。企业必须在尚未完全看清这些风险将如何大规模显现之前，就开始管理它们。

价值论证更难在前期得到证明。传统的营收增长与利润改善转型通常有清晰的价值实现路径，基准已知，时间也可预测。对 AI 的财务影响进行建模则更为困难。收益可能更大，但显现所需的时间可能更长，也更难准确归因，这意味着企业需要在回报更不确定的情况下投入大量资金。因此，企业必须持续重新评估优先级，并将投资重新导向能够创造最大价值的项目。



图表 3
从 AI 中获得显著价值的公司，其 CEO
远比同行更有可能在四个关键领域打下正确基础



来源：BCG AI 转型 CEO 调研，2026 年 (n=152)。
¹问题：“贵公司在其 AI 计划中采取了哪些举措？”
²问题：“贵公司的 AI 如何进行组织架构设置？”
³问题：“有多少个 AI 项目明确界定了损益表科目的影响？”
⁴问题：“各领域的资金投入有多严格？”

让董事会参与进来。确保董事会批准愿景目标和资金投入，并为企业整体设定 AI 风险偏好。董事会在转型中的参与往往过于被动：在 BCG 的一项调查中，近三分之二的 CEO 表示，其董事会的参与大多仅限于听取进展汇报。对于 AI 而言，这远远不够；董事需要协助管理层就投资、风险和推进速度作出重大决策。

将 AI 聚焦于少数能够改变业务的高价值领域。
AI 相对容易在试点中部署，因为这些范围狭窄、量身定制的尝试避开了数据缺口、遗留系统和跨职能依赖等更大的挑战。在我们的调研中，64% 的 CEO 表示其公司开展了 AI 试点，但只有 26% 将 AI 嵌入更广泛的业务转型之中。BCG 的经验表明，只有资金充足、覆盖全公司的行动，才能让企业真正从 AI 中获取价值。

识别 AI 价值最大的来源。不要到处试验，而应识别 AI 带来的最大机会，将公司的精力和资本集中到这些领域，目标是通过直接实践积累能力。例如，一家全球工业企业在实施 AI 时，围绕少数端到端业务领域来组织计划，例如供应链规划、售后客户互动和生产率。公司在每个领域内根据价值实现时间、潜在影响、跨领域协同等因素，对具体用例进行优先级排序。在第一年内，这种聚焦的方法就在多个市场产生了可衡量的损益表影响。

端到端重新设计工作流。高绩效企业使用 AI 端到端重新设计工作流并重塑业务的可能性约为其他企业的七倍。应组建融合业务、技术和变革管理专长的跨职能团队，并在治理充分的前提下赋予团队快速行动和自主决策的权力。

• 确保资金投入适当。AI

所需的投资周期和投入力度，超过大多数组织的预期。与传统计划不同，AI 很少能在 12 个月周期内实现盈亏平衡。现金流曲线会先下降再回升，因此短期自我造血并不现实。为应对这一点，CEO 必须获得充足的多年期资金，以覆盖技术和变革管理投入。

以可追踪价值的方式设置 AI 项目。

AI 带来了衡量方面的挑战。大多数项目会简化工作流、节省时间或提高质量，企业也会关注活动指标。但无论是追踪 AI 用户数量、自动化任务数量，还是运营 KPI，都很难说明 AI 是否正在创造财务价值。更复杂的是，AI 的许多收益属于二阶效应。例如，通过 AI 提高决策速度和准确性会改善绩效，但很难准确预测其具体作用方式。基于这些原因，企业需要采取更审慎、更有针对性的方法来衡量财务价值。

• 在每个 AI

项目启动前明确价值路径，并保持灵活。在项目上线前，明确预期损益影响、基准、KPI、责任人和价值逻辑，并将商业论证视为一份持续更新的动态文档。AI 项目启动时，其采用率、工作流变化和生产率影响往往并不确定。应持续检验假设、衡量结果，并随着证据出现不断完善价值估算。高绩效企业为所有项目明确损益表科目影响的可能性约为其他企业的五倍。

• 设立转型办公室来领导这项工作。治理和问责不清时，AI 项目就会失败。应设立转型办公室，对项目进行优先级排序，管理跨职能依赖，追踪风险并排除障碍。在合适的首席转型官领导下，该办公室可以让业务、技术和财务负责人保持一致，同时确保价值能够规模化地实现、衡量并持续下去。

• 确保财务部门从第一天起落实损益问责。项目启动前，让财务部门就基准、指标定义和影响认定规则达成一致；随着项目规模扩大，还必须持续验证已经实现的价值。高绩效企业表示由财务部门在 AI 计划中落实问责的可能性是其他企业的 1.4 倍。一家公司以 12 周为周期评估 AI 项目。每个项目启动时，都有一份经过财务部门审核的商业论证和明确定义的成功指标。随着结果显现，公司会重新审视资金决策，从而增加对已证明能够创造价值的项目的投资，同时将资源从未能证明价值的项目中重新配置出去。

• 在整个计划中维护单一事实来源。使用统一工具追踪所有用例的进展、预测影响并报告财务结果，让领导者能够实时掌握整个 AI 相关项目组合的情况。

优先重视人才与变革管理。

大多数领导者认为 AI

转型之所以困难，是因为技术复杂。事实上，主要障碍来自组织。根据 BCG 的经验，AI 价值中只有 10% 来自算法，20% 来自数据，其余 70% 来自运营模式的改变和新的工作方式。企业应据此分配资源重点。

• 将最优秀的人才投入 AI

项目。把最优秀的人才安排到这些项目中，包括承担损益责任的流程负责人、顶尖职能运营者和有公信力的变革负责人，以此表明 AI 是战略重点；不要只是安排恰好有空的人。高绩效企业将最优秀人才配置到 AI 工作流的可能性是其他企业的 2.4 倍。

• 重新思考决策权和激励机制。明确界定哪些人的哪些行为需要改变，以及激励机制将如何强化这些改变。高绩效企业调整激励机制并改变组织决策方式的可能性约为其他企业的两倍。

• 随着 AI 重塑工作，重新设计岗位。AI

将承担越来越多的常规任务，因此员工需要运用更多判断、分析能力，并作出更高价值的决策。企业应借助每个 AI 项目重新界定工作完成方式，明确新的角色和问责关系，并将新的工作方式嵌入日常运营。培训依然重要，但其目的是帮助员工在重新设计的岗位上取得成功，而不只是教会他们使用新工具。总体而言，为人才、领导力和变革提供资金，是确保成功的关键。高绩效企业为这些关键要素提供充足资金的可能性约为其他企业的两倍。

我们的 CEO

调研传递出一个明确的积极信号：企业已经开始看到 AI 带来的财务收益。更重要的是，我们与企业合作的经验提供了一套清晰蓝图，可以在传统转型核心管理纪律的基础上延续这一势头。如果 CEO 能够设定清晰的优先级、要求领导者承担责任、追踪价值，并对变革管理投入足够关注，组织就能将早期的 AI 势头转化为持久优势。

关于作者



Tuukka Seppä

董事总经理兼全球资深合伙人；
BCG Transform 业务全球负责人
赫尔辛基
seppa.tuukka@bcg.com



Matthieu Berthion

董事总经理兼合伙人
哥本哈根
berthion.matthieu@bcg.com



Dominic C. Klemmer

董事总经理兼合伙人
科隆
klemmer.dominic@bcg.com



Tomas Nordahl

董事总经理兼全球资深合伙人
斯德哥尔摩
nordahl.tomas@bcg.com



Nicolas de Bellefonds

董事总经理兼全球资深合伙人
巴黎
debellefonds.nicolas@bcg.com



Kristine Buus

项目负责人
哥本哈根
buus.kristine@bcg.com



战略洞察与应用型 AI 在此交汇

我们正身处一个前所未有的变革与颠覆时代：技术驱动一切，复杂性无处不在，变化的影响随规模而放大。企业若要引领时代，就需要一位能够弥合宏大抱负与实际成果之间差距的合作伙伴。BCG 正是为此刻而生。我们以 60 多年深厚的行业知识为根基，提供清晰的战略洞察，确保领导者作出正确选择。我们将这种洞察与应用型 AI 相结合；应用型 AI 由我们的专业人员塑造并运用，我们与您的团队并肩协作，以规模化方式创造转型影响。结果是什么？更强劲的回报、实现能力转移，以及持久落地的变革。我们是 BCG。

如需获取信息或申请转载许可，请通过 permissions@bcg.com 联系 BCG。如需查看 BCG 最新内容，或订阅本主题及其他主题的电子提醒，请访问 bcg.com。欢迎在 LinkedIn、Instagram、Facebook 和 X 上关注 Boston Consulting Group。

