申是咨询

SENSEYES · AI-NATIVE STRATEGIC CONSULTING

研 究 报 告

申是AI战略观察 2026

跨越价值鸿沟：从为AI花钱，到为AI买单

——写给中国企业决策者的AI战略路线图

上海申是教育科技有限公司 · AI战略研究团队

2026年9月 · 中国 上海

senseyes.cn

目录

摘要：三句话看懂本报告 3

一、价值鸿沟：88%在用，6%兑现 4

1.1 三组数字看清鸿沟 4

1.2 鸿沟不是技术问题 5

二、四道裂缝：钱花在了哪里 6

2.1 裂缝一：场景选错 6

2.2 裂缝二：流程没动 6

2.3 裂缝三：数据撑不住 7

2.4 裂缝四：组织没接 7

三、高绩效企业的五个共同选择 8

四、中国企业的特殊处境 10

五、申是路线图：跨越鸿沟的四个阶段 12

六、给决策者的七个自查问题 13

研究来源 14

关于申是 15

摘要 三句话看懂本报告

> 这份报告回答一个问题：为什么绝大多数企业的AI投资没有兑现价值，以及少数兑现了价值的企业究竟做对了什么。

第一句：鸿沟是真实的。88%的企业已在至少一个职能中常态化使用AI，但仅6%的企业因AI获得超过5%的息税前利润提升（麦肯锡，2025）；中国企业中，46%已规模化应用生成式AI，仅9%实现了显著价值（埃森哲，2025）。AI的价值鸿沟不是局部现象，而是全球性、结构性的。

第二句：鸿沟的根因不在技术。麦肯锡的"15-15-70"法则指出，AI转型成功的要素中，技术算法只占15%，数据与技术底座占15%，**人与流程的变革占70%**。多数企业的AI投资没有回报，是因为钱花在了那30%上，裂缝出现在场景选择、流程重构、数据基础和组织接纳四个环节。

第三句：鸿沟可以被跨越，且有路线图。高绩效企业的做法高度一致——目标更宏大（3倍于同行的概率将增长与创新纳入AI目标）、兵力更集中（聚焦1–3个核心业务领域）、敢动工作流、有人盯结果。基于对麦肯锡、埃森哲、MIT、HBR等十余项一手研究的综合分析，本报告提出中国企业跨越AI价值鸿沟的四阶段路线图，以及决策者可直接使用的七个自查问题。

88%

的企业已常态化使用AI（麦肯锡2025全球调研，近2000家机构、105个国家）

6%

的企业EBIT因AI提升超过5%——价值兑现者只是极少数

95%

的企业级AI试点未产生可衡量的损益影响（MIT NANDA，2025）

9%

的中国企业在规模化应用生成式AI后实现显著价值（埃森哲中国企业数字化转型指数，2025）

1→3元

AI领先企业的投入产出：每投入1元，创造3元增量利润（麦肯锡20家跨行业样本）

70%

AI转型成功的要素中，人与流程变革所占的比重（麦肯锡15-15-70法则）

一 价值鸿沟：88%在用，6%兑现

1.1 三组数字看清鸿沟

过去三年，全球企业在生成式AI上的投入累计已达300–400亿美元量级。然而MIT NANDA项目2025年发布的研究《The GenAI Divide: State of AI in Business 2025》给出了一个冷峻的结论：**约95%的企业级AI试点项目没有产生任何可衡量的损益表影响，真正兑现价值的只有5%**。[1]

这与麦肯锡的全球调研互为印证。麦肯锡2025年AI应用现状调研（覆盖105个国家、近2000家机构）显示：[2]

- **88%**的受访企业已在至少一个业务职能中常态化使用AI（上一年为78%）；
- 但其中仅约**三分之一**着手规模化；
- 真正实现显著价值（EBIT因AI提升超5%）的"高绩效企业"，只占**6%**。

埃森哲的追踪研究给出了同一图景的另一侧面：仅**15%**的企业具备"AI重塑"所需的完备能力体系，能称为"领跑者"——在企业级层面规模化部署AI并深度融入核心战略——的仅**8%**。[3]

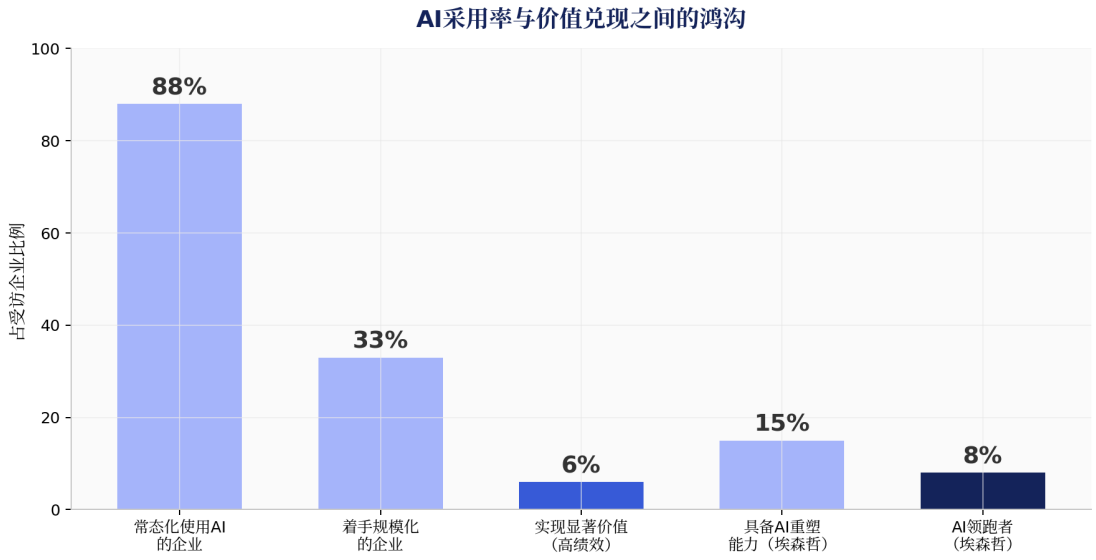

图1 AI采用率与价值兑现之间的鸿沟（数据来源：麦肯锡2025全球AI调研；埃森哲《一马当先：AI规模化应用指南》2025）

中国市场同样如此。埃森哲连续第八年追踪的《中国企业数字化转型指数》显示：46%的受访中国企业已在规模化应用生成式AI（应用范围从客服、营销延伸至研发、制造与供应链），但**仅9%实现了生产效率、收入和利润提升等显著成果**。[4]

1.2 鸿沟不是技术问题

一个普遍的误读是：价值没有兑现，是因为模型不够好、工具不够强。但几乎所有一手研究都指向相反的结论。

> "不能带动整体经营增长的AI落地，都是无效投入。"——麦肯锡《AI转型宣言：领先者的12条法则》[5]

麦肯锡基于200多项大型企业AI转型案例（《Rewired》第二版）提出"15-15-70"法则：**AI转型成功的要素中，技术算法约占15%，数据与技术底座约占15%，而人与流程的变革占70%**。[5]换言之，多数AI项目失败，是组织失败而非技术失败。

图2 麦肯锡15-15-70法则：AI转型成功的要素构成

MIT的研究从需求侧给出了佐证：企业级AI工具（如定制化的Copilot类系统）之所以失败率高，核心原因不是模型能力，而是**系统无法融入真实工作流、无法从反馈中学习、与既有流程割裂**。相比之下，员工个人使用消费级AI工具（如ChatGPT）的成功率反而高得多——因为个人可以围绕工具调整自己的工作方式，而企业流程做不到。[1]

本章要点

· AI价值鸿沟是全球性、结构性的：采用率88%，价值兑现率6%。

· 中国企业的图景一致：46%规模化应用，9%显著价值。

· 根因不在技术——70%的成功要素在人与流程。

二 四道裂缝：钱花在了哪里

> 如果说鸿沟是结果，那么裂缝就是路径。综合麦肯锡《重构企业"操作系统"》《AI热潮后的冷静思考》、36氪研究院中国企业AI应用调研与HBR的研究，AI投资的价值流失集中发生在四个环节——我们称之为"四道裂缝"。

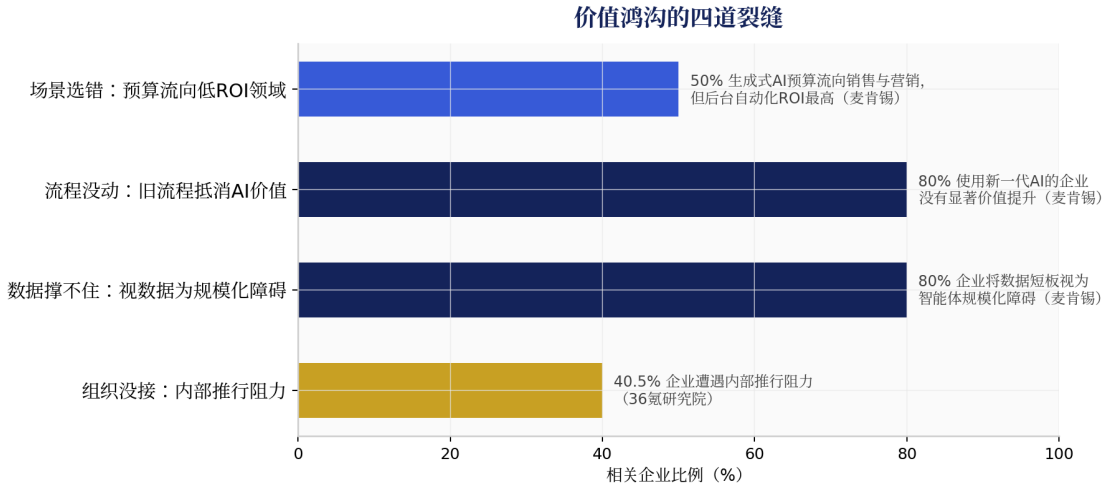

图3 价值鸿沟的四道裂缝及其证据

2.1 裂缝一：场景选错——从"哪里容易做"入手，而非"哪里最值钱"

麦肯锡的分析显示，**约50%的生成式AI预算流向了销售与营销场景**，因为这些场景"看得见、容易讲故事"；但ROI最高的场景往往在后台——供应链、财务、法务、运营的自动化。[2]MIT的研究同样发现，前台场景的试点成功率显著低于后台。[1]

场景选择的正确逻辑是麦肯锡"12条法则"中的第二条：**从核心经济杠杆入手**——每个行业都有少数几个决定利润的关键支点（酒店业的RevPAR与人房比、制造业的良品率与库存周转、零售业的复购率）。AI落地的最优路径，是把资源集中在这些支点上，而不是铺开做"哪里都沾一点"的场景清单。[5]

2.2 裂缝二：流程没动——AI只是旧流程上的插件

80%的公司在使用新一代AI，但其中80%没有显著的价值提升。[2]原因高度一致：**AI被叠加在原有流程之上，旧流程的低效抵消了AI的价值**。

高绩效企业的做法相反——它们对具体工作流程进行根本性重构。一个典型对照：同样是客服场景，"给客服坐席配一个AI助手"是插件思维；"把客服流程重构为'智能体处理标准问题+人处理例外'"是重构思维。前者带来的是局部提速，后者改变的是成本结构。

2.3 裂缝三：数据撑不住——口径不一、权限不清、质量不稳

八成企业将数据短板视为AI（尤其是智能体）规模化的首要障碍。[6]中国企业的处境更复杂：要么过度理想化地建设庞大的中央数据平台导致迟迟无法交付，要么各试点各自为政形成新的数据孤岛；云渗透率偏低进一步加大了基础架构难度。[7]

正确的路径是"够用就好、分层升级"：不需要推倒重来，在现有平台上做模块化改造，把治理嵌入数据管道而非事后审核，从周期性清理转向持续质量管理。[6]

2.4 裂缝四：组织没接——多数AI项目失败是组织失败

36氪研究院2026年的调研显示，**40.48%的受访企业将"内部推行阻力"列为AI落地的首要挑战，42.86%受制于数据基础**。[8]更隐蔽的问题在认知落差：**员工实际使用AI的频率是管理层认知的3倍**——自下而上的热情从未被组织化。[9]

组织裂缝的另一个表现是"Workslop"（AI垃圾产出）：HBR 2025年9月针对1150名全职员工的研究发现，大量员工用AI生成看似合格、实则空洞的工作成果转嫁给同事，每份Workslop平均消耗接收者近2小时的返工时间——AI不但没有提效，反而在组织内制造了新的隐性成本。[9]

本章要点

· 场景：50%的预算流向低ROI的前台场景，后台自动化才是价值高地。

· 流程：AI叠加在旧流程上，价值被抵消；重构流程才能改变成本结构。

· 数据：80%的企业视数据为首要障碍；正确路径是分层升级，不是推倒重来。

· 组织：40%的企业遭遇内部阻力；员工使用率是管理层认知的3倍，Workslop正在制造隐性成本。

三 高绩效企业的五个共同选择

> 鸿沟的另一侧是6%的高绩效企业。它们分属不同行业、不同规模，但做法高度一致——可以归结为五个共同选择。

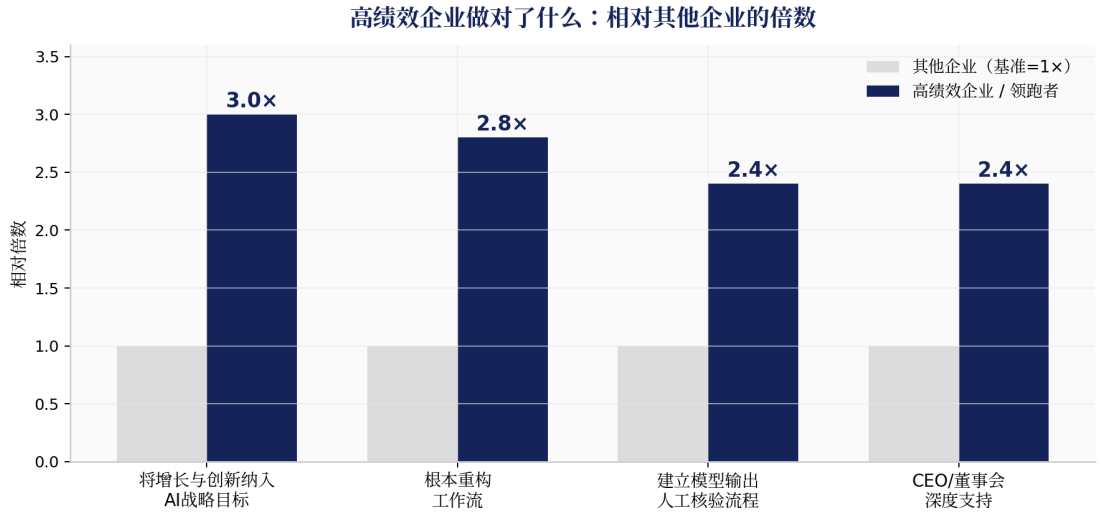

图4 高绩效企业与其他企业的做法差异（数据来源：麦肯锡2025全球AI调研；埃森哲2025）

选择一：目标更宏大——把AI当增长引擎，而非降本工具

高绩效企业将**增长与创新**纳入AI战略目标的比例，是其他企业的3倍以上。[2]埃森哲全球CEO Julie Sweet的表述更直接："太多人只将AI与提高生产力挂钩。但只是削减成本无法实现增长——AI既涉及生产力，也涉及整个经济的增长。"[10]两条路线的差异已被量化：埃森哲商业研究院测算，"以员工和创新为核心、负责任地大规模应用AI"的路线，相比"以削减成本为核心"的路线，到2038年在中国可多释放逾**2.86万亿元人民币量级**的经济价值。[11]

选择二：兵力更集中——聚焦1–3个核心业务领域

麦肯锡对20家跨行业AI领先企业的追踪显示：它们**平均获得20%的EBITDA增长，项目1–2年盈亏平衡，每投入1元创造3元增量利润**——前提是兵力集中在1–3个核心业务领域，而不是全线铺开。[2]

选择三：敢动工作流——重构而非叠加

如第二章所述，对核心流程的根本性重构是高绩效者最显著的行为特征。埃森哲的数据同样支持：做好重塑准备的组织，成功扩展高价值AI应用的可能性是其他组织的**3.3倍**。[12]

选择四：有人盯结果——CEO与董事会深度介入

获得CEO和董事会明确支持的AI项目，成功率是其他项目的**2.4倍**。[3]高绩效企业普遍建立了模型输出的人工核验流程、AI解决方案的KPI持续跟踪机制，并把AI列入董事会议程。MIT的治理研究给出了一组值得引用的对照数据：董事会具备数字化与AI认知能力的企业，ROE比同行高10.9个百分点；缺乏这种能力的低3.8个百分点。[5]

选择五：采购优于自研——善用外部专业能力

MIT NANDA研究显示：企业从外部采购AI解决方案的试点成功率，**约为内部自研的2倍**。原因不是供应商更强，而是采购模式倒逼企业先想清楚"要什么样的结果"，再让解决方案适配；自研模式则容易陷入技术先行、场景后补的陷阱。[1]

本章要点

· 五个选择：宏大目标、集中兵力、重构流程、高层盯结果、善用外脑。

· 共同点：都把AI视为战略议题而非技术议题。

· 可量化：3倍增长导向、3.3倍扩展成功率、2.4倍高层支持溢价、2倍采购成功率。

四 中国企业的特殊处境

> 全球规律之外，中国企业面对AI还有一组特有的结构性约束与机会。理解这组特殊性，是制定可行AI战略的前提。

4.1 四大痛点：目标、人才、机制、架构

麦肯锡中国区研究总结出中国企业AI落地的四大痛点：[7]

表1 中国企业AI落地的四大痛点

痛点	具体表现
目标与价值不清晰	缺乏从整体业务战略出发的系统性布局，AI投资碎片化、重复建设
人才与协同机制缺失	业务与技术团队各有盲区；技术团队话语权弱；模型工程、数据治理人才供需紧张
组织动力不足	责任归属不清，战略目标难以传导；一线员工不知道或不愿意使用
技术与数据基础薄弱	中央数据平台过度理想化导致迟滞，或试点各自为政成孤岛；云渗透率低

4.2 重心的历史性转移：从"优化运营"到"开创竞争新前沿"

埃森哲《2025中国企业数字化转型指数》记录了一个值得注意的信号：**"开创竞争新前沿"首次超越"优化运营"，跃居中国企业重塑能力首位**——中国企业管理层的AI叙事，正在从"省钱"切换到"赢市场"。[4]2026年指数进一步提出AI时代竞争力的三个新维度：**自主智能、价值密度、多极经营**，并强调企业应"从交付产品转向交付结果"。[13]

4.3 国产开源的成本红利

DeepSeek等国产开源模型的成熟，把企业级AI的试错成本压低了一个数量级。这意味着中国企业的AI战略可以比全球同行更激进——不是投入更多，而是**更早进入流程重构阶段**，把节省下来的工具预算投向那70%的人与流程变革。

4.4 标杆已经出现：华住的启示

案例：中国酒店业的万店级AI Agent落地

华住集团在超过一万家门店的规模上部署AI服务智能体，实现约73%的服务流程自动处理。其路径与本报告的框架高度吻合：聚焦核心经济杠杆（RevPAR、人房比、会员复购）、自研系统打通数据底座、一线员工的系统性采用推广。华住的样本意义在于：它证明了"跨越试点陷阱"在中国企业身上同样成立——前提是把AI嵌入核心业务流程与组织运作方式，而不是作为外挂工具。

五 申是路线图：跨越鸿沟的四个阶段

> 综合上述研究，申是为中国企业提出AI战略的四阶段路线图。每个阶段回答一个问题，完成一组动作，形成一个可交付的里程碑。

表2 申是AI战略四阶段路线图

阶段	回答的问题	关键动作	里程碑
一、定方向（约4–6周）	AI应该为我们创造什么价值?	明确企业在AI定位四分法中的位置（内部优化/战略拓展 × 选择性/全面应用）；从核心经济杠杆出发筛选价值场景；确立"北极星"目标	AI战略定位备忘录 + 场景价值排序清单
二、验场景（约2–3个月）	哪个场景能最快证明价值?	聚焦1个高价值场景做深度试点；同步重构该场景的工作流；建立投入产出基线与跟踪指标	首个场景损益改善可衡量
三、筑地基（与二并行）	数据与组织能否支撑规模化?	数据分层升级（不推倒重来）；数据质量持续管控；人才三维度培养（素养/应用/转型）；治理与人工核验机制	数据就绪度评估 + 变革管理计划
四、规模化（约6–12个月）	如何把单点成功复制为体系能力?	从1个场景扩展到1–3个核心领域；运营模式产品化；KPI闭环与持续迭代；董事会层面治理常态化	AI成为损益表上可见的变量

路线图设计的三条原则，直接来自前述研究：

1. **价值先行**——先定义价值，再引进技术；任何不能带动整体经营增长的AI落地都是无效投入。
2. **70%原则**——预算与精力分配向人与流程倾斜；技术只是入场券。
3. **快进快出**——不恋战试点，验证即推广，停滞即止损。

六 给决策者的七个自查问题

> 在启动或追加任何AI投资之前，建议管理层先回答这七个问题。任何一个回答不上来，都值得停下来先想清楚。

1. **两笔账在同一张表上吗？**你们去年在AI上花了多少钱？带来了多少可衡量的损益改善？如果这两笔账由不同的人管理、从不在同一张表上出现，AI就还没有进入经营层面。
2. **场景选在经济杠杆上了吗？**你所在行业决定利润的那个关键支点是什么（矿山的得矿率、酒店的RevPAR、制造的良品率）？AI资源是否集中在它上面？
3. **流程动了吗？**如果把AI工具撤掉，现有流程会瘫痪还是照旧运转？照旧运转，说明AI只是插件。
4. **数据能撑住吗？**目标场景所需的数据，口径是否统一、权限是否清晰、质量是否持续可控？
5. **有人盯结果吗？**AI项目是否有CEO/董事会层面的明确负责人和KPI跟踪？还是挂在IT部门名下？
6. **组织在接吗？**一线员工的真实使用率是多少？管理层看到的数字和实际的差距有多大？（参考值：员工实际使用频率通常是管理层认知的3倍。）
7. **采购还是自研想清楚了吗？**采购成功率是自研的2倍——你的自研项目，是真有独特数据壁垒，还是只是在重复供应商已经做过的事？

这七个问题也是申是**「AI战略就绪度诊断」**（senseyes.cn/ai-assessment）的核心框架。如需系统评估企业的AI就绪水平并获得场景优先级建议，欢迎联系我们：**info@senseyes.cn**。

附 研究来源

1. MIT NANDA. *The GenAI Divide: State of AI in Business 2025*. Massachusetts Institute of Technology, 2025.7.
2. 麦肯锡. 2025年AI应用现状全球调研（The State of AI 2025，覆盖105个国家、近2000家机构）. McKinsey & Company, 2025.
3. 埃森哲. 《一马当先：AI规模化应用指南》（The Front-runners' Guide to Scaling AI）. Accenture, 2025.5.
4. 埃森哲. 《新格局 新增长——2025中国企业数字化转型指数》. Accenture, 2025.
5. 麦肯锡. 《AI转型宣言：领先者的12条法则》（《Rewired》第二版）. McKinsey Greater China, 2025.
6. 麦肯锡. 《多智能体协同？先解决数据困局》. McKinsey Greater China, 2025–2026.
7. 麦肯锡. 《AI热潮后的冷静思考》. McKinsey Greater China, 2025.
8. 36氪研究院. 中国企业AI应用调研. 36Kr Research, 2026.
9. BetterUp & Stanford Social Media Lab. "Workslop"研究. *Harvard Business Review*, 2025.9（针对1150名全职员工）.
10. Julie Sweet（埃森哲全球CEO）公开对话与财报会议发言, 2024–2025.
11. 埃森哲商业研究院测算，见《2024中国企业数字化转型指数》. Accenture, 2024.
12. 埃森哲. 《重塑企业运营》（Reinventing Enterprise Operations with GenAI）. Accenture, 2025.
13. 埃森哲. 《引领价值跃迁——2026中国企业数字化转型指数》. Accenture, 2026.7.

附 关于申是

申是（Senseyes）是一家聚焦AI时代战略管理的咨询机构，总部位于上海。我们把AI装进战略咨询的方法论里：研究做得更快，判断落得更准，从方向到执行，一路陪客户走通。

申是的AI战略服务包括：AI战略定位与路线图、AI战略就绪度诊断、核心场景价值评估、变革管理与组织适配。服务客户与合作伙伴涵盖高校、行业协会、上市公司与成长型企业。

联系：info@senseyes.cn · **网站：**senseyes.cn

本报告基于公开研究文献的综合分析，引用数据均注明来源。报告观点仅供决策参考。© 2026 上海申是教育科技有限公司