



生成式AI时代 需要何种领导力

访 丰凡
编 王若霏

生成式AI的迅速发展为企业带来了机遇和挑战，也对企业领导者提出了新要求——领导者的角色不仅是决策者，还应成为变革的推动者和驾驭者。那么，适配未来的领导力是怎样的？企业领导者该如何在快速发展的技术环境中持续胜任领导角色？

我们几个月前与时任埃森哲大中华区董事总经理、应用智能业务主管兼首席数据科学家陈泽奇，埃森哲全球领导力与文化、内容与交付主管谢莉·温特（Shelley Winter）和埃森哲亚太区领导力与文化主管大卫·鲍曼（David Bowman）展开对谈，分享他们在如何应对生成式AI带来的挑战、平衡技术优势与人类智慧、如何塑造适应未来的组织文化等方面的真知灼见。

《展望》：生成式AI如何影响领导者角色及其工作？

陈泽奇：生成式AI无疑给领导者带来了裨益。过去，领导者根据自己和团队拥有的知识和经验做决策。现在，领导者可以借助生成式AI这个“外脑”获得更广泛的数据和洞察，过去需要几天或几个月时间的研究工作可以在数小时内完成。而且，生成式AI结合预测式人工智能，可以帮助领导者在做出重大决策之前快速模拟多种情景，评估潜在影响，从而做出有效决策。

但硬币的另一面是，生成式AI的出现使得信息传播速度更快，分布更扁平，有可能削弱传统领导者的竞争优势。过去，企业决策是自上而下的，领导者掌握更全面的信息，他们制定决策，基层主要专注于执行。现在，随着生成式AI的应用，高层和基层在获得信息等方面的差距正在缩小，一线员工也可以在业务现场做出高质量的决策，他们将会比过去拥有更多的自主权，这些对高层的领导能力提出了更高要求。

谢莉·温特：决策民主化和赋予基层权力是一个很有趣的观察角度，其程度因组织而异。根据我的观察，一个组织赋予员工权力的程度往往与行业和组织存续时间有关。一些成立时间较长的传统组织，文化更注重权威性，更倾向于命令和控制的领导方式，这些组织要想从生成式AI中获益，调整领导风格和文化还有很长的路要走。

当今，大多数领导者的成功部分归功于他们所掌握的专业技能，当生成式AI技术的兴起能够让其他人快速获得行业见解，领导者可能会经历身份危机，甚至陷入防御模式。我希望，生成式AI能促使领导者更多地思考领导力当中的人文因素。与其用权威、地位和专业技能来衡量自己的价值，不如围绕自己能够提供的独特的人性化领导方式来重新定义价值，并且重新安排自己的时间。例如，创造归属感，在模糊不清的情况下为团队指明方向，赋能员工进行试验和发现可能性，从鼓励人与人之间的积极互动转变为创造人与技术之间的积极互动。

大卫·鲍曼：你们提到了对领导竞争力的思考，这是很有趣的话题。过去，专业知识是竞争优势的源泉，企业通过识别、吸引和留住某个领域最顶尖的专家来获得优势。生成式AI让信息的获取变得民主化，也让知识开始变得廉价，这是否意味着企业不得不开始寻找竞争优势的新来源？如果组织和个体都能获得类似的数据和学习模型，在一些赛道里是否组织和个体之间的鸿沟也在缩小？

陈泽奇：的确有观点认为生成式AI可以改变竞争力，过去，培养出一个专家也许需要20年，因此专家是非常稀缺的，但现在生成式AI无差别地提供了这些知识。从知识角度看，这一工具肯定可以改变竞争格局，甚至在国家层面。

然而，尽管生成式AI潜力巨大，能够将其规模化部署的企业却不多。如何有效部署它以释放出这种力量，将是企业与企业之间的一个差异化竞争因素——这需要领导力、数据、人才和企业文化的共同支持。有了好的工具，但却不使用它，业务不会腾飞。以我遇到的某位首席执行官为例，他完全不相信生成式AI，部署的进展可想而知。当然还有另一些首席执行官站在另一个极端，他们对生成式AI的能力过度乐观。我认为领导者得拓展自己的认知，知道自己不知道什么，同时也要知道如何让已知的东西有效运作。

《展望》：为了用好生成式AI，领导者要留意哪些潜在风险？

谢莉·温特：重要的一点是，领导者如何才能善用生成式AI，而不是成为信息的奴隶。我们经常听到反馈，领导者被大量信息压得喘不过气来，现在他们可以利用生成式AI过滤信息，减少过载。然而，生成式AI的信息处理速度是如此高效，领导者需要有意识地放慢脚步，停下来做甄别，这要求企业领导者在使用生成式AI做决策时，保持好奇心，用探究、批判等更进阶的思考技能来处理矛盾，权衡利弊。总之，在使用生成式AI时，保持好奇心和批判性精神非常重要，领导者应该有意识地拒绝快速决策的诱惑，以免它建立在错误的假设基础之上。

陈泽奇：领导者需要了解生成式AI的能力和局限性，在恰当的地方使用它。比如，生成式AI的运营极为耗能，大规模部署会给环境带来巨大的负担，对可持续性并不友好。领导者必须有所取舍，把生成式AI用在回报最大的地方，在效率提升和可持续性之间找到平衡点。企业必须坚持以人为本，采用负责任的生成式AI框架，做到对环境 and 人类都友好。

《展望》：在生成式AI时代，领导者最关键的任务是否依然是塑造组织文化？

陈泽奇：我认为，在生成式AI时代，领导者在塑造企业文化方面的重要性依然存在。一方面，某些企业文化会让生成式AI更容易被采纳。比如，具备前瞻性思维和创新文化将有利于生成式AI被大规模采用和部署，从而赢得竞争优势，在这方面仍然需要领导者。另一方面，文化是一个组织的灵魂，比如，愿景、价值观、信念、激情，以及日常行为准则……这一切都与人的行为有关，生成式AI不会轻易改变这一点。这些都隐藏在人的思想里，只能被感知、提炼和影响，并不能被生成式AI处理。因此，生成式AI不能替代领导者去影响和塑造文化。

谢莉·温特：我完全同意。事实上，生成式AI有可能让人们越来越独立地工作，人与人之间的联系和归属感被削弱，因此领导者在塑造文化方面的作用变得更加重要。

我们研究发现，生成式AI时代需要关注两个主要文化因素：心理安全和双向信任。组织需要倡导一种

允许草根发声和鼓励冒险的文化，鼓励好奇心、勇气和实验精神。心理安全是这一切行为的前提。另一个原因是，我们知道生成式AI有可能引入谬误，组织还需要确保人们能够放心大胆地说：“我不能完全相信生成式AI告诉我的事情。”

生成式AI还可能会对员工驱动力产生影响。如果生成式AI已经完成了人们90%的工作，人们就会开始思考：“天哪，我能在这里增加什么价值？”领导者需要创造一种文化，让人们在技术面前找到自己的位置，并贡献价值，这将变得至关重要。

陈泽奇：你说得非常好。当生成式AI被部署，许多基础工作将被取代，如果人们不及时找到新的定位，就可能失去价值感。因此，在这场巨大转型中，领导者需要帮助员工重塑自我价值，重塑尊严，这是一项关键工作。

大卫·鲍曼：我理解你们描述的画面，但有时候人们愿意做出转变，阻碍转变的是陈旧的管理理念。比如，多年前，德国大众汽车公司曾做过一个实验，研究是否可以通过激励提高工人的生产效率。后来工人们提高了积极性和效率，每天下午3:30而不是5:00之前就能完成任务，甚至刷新了产量纪录，但公司并不喜欢看到工人少干一个半小时活，于是取消了这项激励措施，人们随即回到了效率较低的工作状态，还是拖到5点下班。我很好奇，同样的故事会不会再次发生，人们拥抱改变，然而公司不喜欢这样的变化，这让一切回到了原位。

谢莉·温特：这是一个很好的例子，说明我们应该放弃过去认为正确的一些预设。我们可能会做的最糟糕的事情之一就是——一边觊觎生成式AI带来的好处，一边尽力保留过去的结构，这种风险确实存在。

生成式AI时代对领导者的能力提出了更高要求，一是在部署生成式AI之后，领导者必须像员工一样持续学习；另一项关键能力是质疑和挑战昨天对产品或业务的预设。这里有一个微妙的平衡，你必须找到质疑和挑战的“度”，如果过多，不够聚焦，员工会感到困惑；如果过少，产品或业务将无法实现快速进化。因此，这需要领导者在质疑和挑战的同时，保持聚焦、确定大方向。

《展望》：在生成式AI时代，领导者的哪些特质至关重要？

谢莉·温特：我认为，关键是要知道何时诉诸人类智慧，何时使用技术力量。换句话说，领导者还是需要掌握一个“度”。面对技术进步，人们往往会过于保守或盲目乐观，这是两个极端。找到平衡点，并学会利用两者的力量，将是领导者的重要一课。我相信，这将是一个“摸着石头过河”的过程。认识到自己的知识盲区，并在实践中不断学习，这对各级领导者都很重要。

另外，即使在生成式AI时代，归属感和建立持久关系的需求依然存在，建立和维护人与人之间有意义的连接，将是领导者的另一个重要课题。

陈泽奇：我认为领导者第一要不断学习，理解新技术。生成式AI对我们的工作影响力度之大前所未有的，而我们尚未看清这种重塑。同时，它本身是一项前沿技术，仍然在快速发展中。因此，理解生成式AI能做什么、不能做什么对领导者来说至关重要。

第二是善用新技术，为业务助力。生成式AI只是业务的助推器，而商业是根本。首席执行官要思考如何在新技术的冲击下重塑商业战略，而不是构想一个以生成式AI技术为中心的商业战略。

第三个能力是塑造企业文化。我们提到过，要想让生成式AI发挥作用，企业文化里得有创新基因，多元包容也很重要。你想想，数据科学家可不是典型的业务人员，他们喜欢打破陈规，做有趣的事情。你会发现许多传统行业难以吸引到这些人才，不仅仅是因为钱，还取决于企业文化。

第四也是最难的部分，领导者要有能力号召人们积极投入到这个大变革中去。前面我们提到，面对不确定的未来，人们害怕工作被取代，尊严被削弱，从而不敢拥抱变革。所以，重塑员工的定位，帮助员工找到新的价值点，并用共同愿景去激励大家，就成了领导者在新时代必须要完成的一项工作。

谢莉·温特：听你这么一说，我想到了两件事。其一，企业文化在很大程度上，由高层设定的基调和传递的

信号来塑造。例如，如果首席执行官本人缺乏创新思维，那么就经常会看到，组织也是死气沉沉的。事实上，如果首席执行官缺乏明确的生成式AI愿景，就表明高层团队缺乏创新思维，这种状况很可能会蔓延到整个企业文化中。

其二，人们对生成式AI的生产率和效率有很多期望，但是，如果没有一致的愿景，没有结构和流程所带来的连贯性，没有适配的企业文化，部署生成式AI后，它可能只会被闲置，或是竹篮打水一场空。因此，尽管生成式AI提供了很多可能性，只靠它本身并不能确保产生价值。

《展望》：在生成式AI时代，如果您给领导者提一条建议，您想说什么？

陈泽奇：我的建议是：保持开放心态，同时也保持谨慎。谨慎意味着知道自己不知道什么，不贸然行事。带着对未知的敬畏去处理问题，是我们重新构想未来的关键。

谢莉·温特：我会说：要有好奇心。既要好奇技术本身，也要好奇员工与技术是如何互动的。不要端着领导者的架子，假装自己已经有了所有的答案。哪怕你没有答案，也要有勇气提出愿景，别害怕说错。

这是一个信息过载的时代，领导者需要从为员工提供答案转变为向员工提出正确的问题，并通过生成式AI找到为员工、客户、投资者和股东创造价值的新方法。领导者需要扪心自问：我能为员工提供哪些他们从技术中无法获得的价值？我能为他们描绘什么样的愿景，让他们方向明确、保持动力？成功不能一蹴而就，但领导者可以开始尝试转变自己的身份，并带领组织开始变革。📌

非凡
埃森哲大中华区领导力与文化战略经理

业务垂询：contactus@accenture.com