



# 人机共智时代的 价值重构

文 詹姆斯·克劳利、卡拉莉·克洛斯、肯·穆尼、塞伦·卡拉贾·格里芬

## 提要

人机共智时代正在到来。随着人工智能 (AI) 从单点工具演进为可规模化协作的智能体系统, 价值创造的逻辑正在被系统性重写。本文从经济、个体、组织与社会四个层面, 系统探讨人机共智如何改变增长来源、重塑技能价值、重构组织运行方式, 并对责任、信任与合法性提出新的要求。

我们正迈向一个全新的阶段——人机共智时代。

AI的发展速度, 已远超以往任何一轮通用技术的发展。从最初用于单点任务的智能增强工具, 到如今能够解读意图、推理方案、协调步骤, 并以机器速度跨职能执行工作的智能体系统, AI的角色发生了质变: 不再只是锦上添花的辅助工具, 而成为助力人类跑得更快、看得更远、做得更多的“超级放大器”。

多项基准测试显示, 在特定领域, 最新一代的大语言推理模型已接近甚至超越人类专家的能力, 但这并不意味着人类被边缘化。恰恰相反, 随着智能被规模化拓展, 人类的角色变得更加关键。智能可以被复制、被扩展, 却无法承担责任; 只有人类才能理解业务语境、判断价值取向、设定风险边界, 并对结果负责。

这意味着, 我们正在迎来一种新的协作范式, 而非一场人机博弈。为此, 我们需要跳出单一视角, 从经济、个体、组织与社会四个层面, 重新理解企业在人机共智时代增长与价值创造的真正来源。

## 经济层面: 下一个价值点是增长

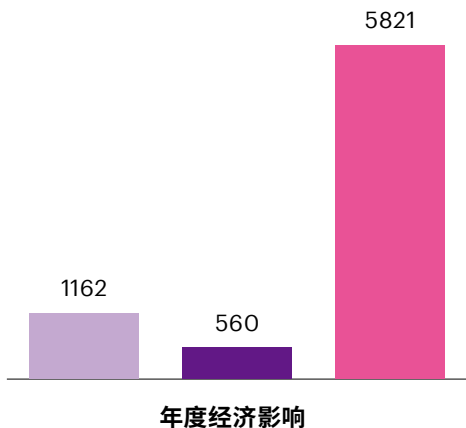
当智能体从零散试点走向规模化应用, 企业面对的问题发生了根本转变。管理者不再单单关注“AI能做什么”, 而是必须正面回答一个更现实的问题: 这些能力最终能创造多少价值, 以及价值究竟从何而来。

埃森哲携手沃顿商学院, 为一家年营收约600亿美元的大型企业进行智能体AI价值建模<sup>1</sup>, 结果发现, 智能体驱动的自主AI可帮助企业年营收增长60亿美元, 提升生产率17亿美元。值得注意的是, 模型表明, 生产率并不会直接、简单地转化为成本降低。实际上, 约三分之二的生产率提升体现为直观的人工成本节降, 另外三分之一则表现为人工成本规避, 即释放出能力空间, 用于从事其他更高价值的工作 (见图一)。除非领导者有意将这些能力重新部署到更高价值的工作中, 否则生产率增益将停留在效率层面, 无法转化为增长。

1. 《共智时代: 人类、AI智能体与机器人如何重新定义价值》, 埃森哲, 2026年3月26日, <https://www.accenture.com/gb-en/insights/strategy/age-of-co-intelligence>。

图一 公司层面的机遇总和

(按百万美元、年度、成熟期计算)



- **收入提升:** 由AI带来的产出质量提升所驱动的更高销量和/或价格所产生的收入
- **人工成本节约:** 因AI节省时间而导致的当前工资总额的变化
- **人工成本规避:** 无法重新分配岗位的潜在成本变化

数据来源: 埃森哲商业研究院与沃顿商学院合作开发的专有模型, 数据来源于O\*NET、美国劳工统计局 (BLS)、S&P CapIQ和Lightcast。

这一判断挑战了企业对AI投资回报的传统认知——降本与提效固然重要, 却只能兑现智能体潜在价值的一部分。

同时, 智能体带来的经济价值并非均匀分布于企业各处。研究表明, 价值高度集中在少数关键职能, 以及这些职能中反复出现的高价值任务组合中, 尤其是销售、研发和市场准入等领域——它们塑造需求、定义产品, 并决定产品能否高效进入市场, 汇聚了企业最集中的增长潜力(见图二)。在这些领域, 更优的决策质量、更快的执行节奏以及更高质量的产出可以最直接地转化为增长。

这意味着, 企业若要兑现智能体的真正红利, 需要跳出“一刀切”的部署思路。从高价值职能切入, 将已验证有效的高价值任务在企业内部规模化推广, 将远比在全组织范围内零散推进试点更能释放回报。在这一过程中, 清晰的价值优先级, 比技术成熟度本身更为关键。

与此同时, 价值与风险也在同步放大。最具增长潜力的领域, 也是风险最为集中的领域。当智能体开始影响涉及客户互动、定价和商业判断的决策时, 治理就不应是事后补充的次要事项, 而是价值实现的前提条件。领导者必须在部署之前识别关键决策点, 将人类判断、问责与审慎机制精准嵌入。

图二 自主AI带来的货币影响

(按百万美元、年度、成熟期计算)

年度	对收入的影响										对劳动力成本节约的影响					对劳动力成本规避的影响				总计	
	销售	研发	市场准入	制造链	供应链	环境、健康与安全	客户服务	市场营销	产品与项目管理	寻源与采购	信息技术	仓储与物流	质量管理	财务管理	洞察与分析	人力资源	法务	监管事务	设施管理		知识管理
营收提升	1102	1040	698	397	366	350	350	335	288	215	164	127	90	87	71	55	40	29	11	7	5821
劳动力成本	271	205	152	128	113	69	65	62	163	74	151	52	35	61	28	54	17	12	8	3	1722
人工成本节约	223	34	67	103	95	4	4	62	162	71	150	29	15	42	27	52	10	7	3	2	1162
人工成本规避	47	171	84	25	18	65	61	1	1	3	1	23	19	19	1	2	7	5	5	1	560

数据来源: 埃森哲商业研究院与沃顿商学院合作开发的专有模型, 数据来源于O\*NET、美国劳工统计局 (BLS)、S&P CapIQ和Lightcast。

注: 人工成本节约: 对于在“再配置指数”中得分较高的岗位, 因AI节省时间而导致的当前工资总额的减少。

人工成本规避: 对于在“再配置指数”中得分较低的岗位, 因AI节省时间而导致的潜在成本变化。

收入提升: 对于通过“收入生成得分”来评估其对收入贡献的岗位, 由AI带来的产出质量提升所驱动的更高销量和/或价格所产生的额外收入。

## 个体层面：职位头衔让位于技能，成为职场新通货

当AI在任务层面深度介入工作流程，个体价值的衡量方式正在发生根本变化。工作不再围绕岗位来组织，而是被持续拆解为具体任务，并由人类与智能体协同完成。人的价值不再取决于头衔，而是取决于掌握哪些具体技能，这些技能在市场上是否稀缺，以及能否与AI形成互补。沃顿-埃森哲技能指数 (Wharton-Accenture Skills Index, WAsX) 研究清晰地揭示了这一转变<sup>2</sup>。

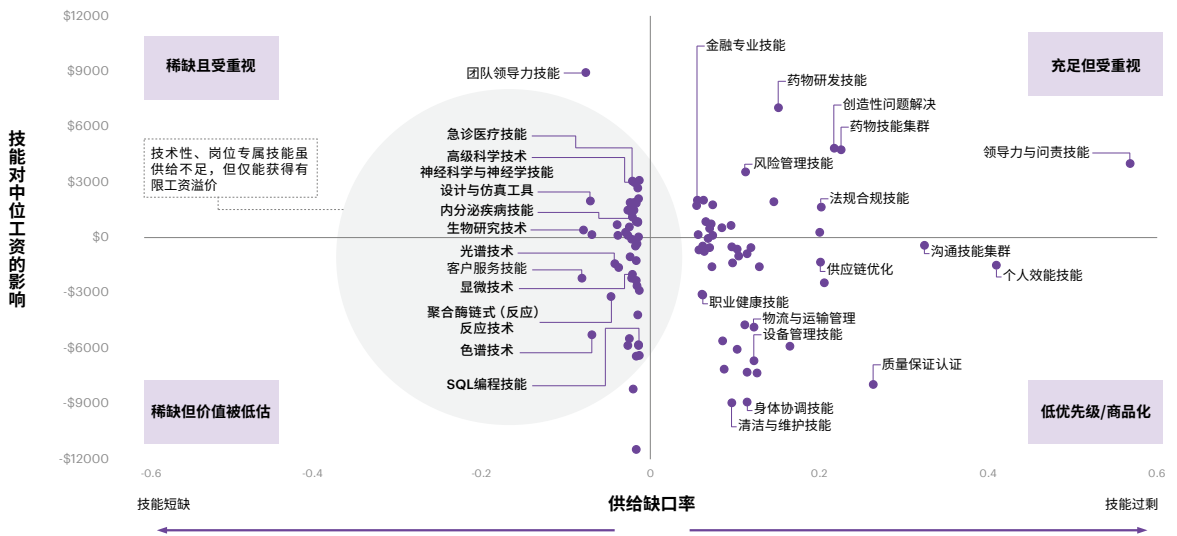
这一变化首先体现在不同技能之间经济价值的重新分配上。常规、结构化的认知技能需求正在下降，而判断、协调、合规以及高度情境化的专业执行能力，其市场溢价正在上升。分析表明，随着任务在

人机之间迁移，市场越来越倾向于奖励那些与AI互补，而非与其竞争的技能。这也印证了实验研究中的一个重要发现：当人类能够清晰界定问题、设定优先级、分配任务并评估结果时，成果远超常规。驱动人机合作成功的主要因素来自以人为主导的协同智能模式。

与此同时，技能的价值并非普适不变，而是高度依赖具体情境。一项技能是否值得支付溢价，取决于它在特定岗位与行业中，对结果的实际贡献程度。研究显示，同一项能力在不同情境下，可能带来显著的工资溢价，可能不影响，甚至降低薪酬水平（见图三）。这意味着，企业不能仅凭“稀缺性”判断技能价值，而应基于岗位在行业层面的精细化分析，来指导招聘、培养和薪酬决策。

图三 生命科学领域技能稀缺性对工资溢价的影响

供给缺口率反映技能短缺/过剩的普遍程度。  
SHAP值以薪资单位表示，代表每项技能对预测薪酬的边际贡献。



数据来源：埃森哲商业研究院与沃顿商学院基于Lightcast招聘信息数据的分析。北美行业分类系统 (NAICS) 代码<3254。

2. 《技能错配经济：沃顿-埃森哲技能指数洞察》，沃顿商学院，2026年1月9日，<https://knowledge.wharton.upenn.edu/special-report/2025-wharton-accenture-skills-gap-index/>。

此外，研究还揭示了当前劳动力市场中一个长期被忽视的问题——持续存在的“信号错配”。劳动者往往展示的是宽泛、通用型能力，而企业真正愿意付费的，是更具体、偏执行、与业务结果强相关的技能。通用能力供给充足、区分度有限；而稀缺的技术、分析与运营类技能，却长期供不应求。这种错配不仅增加了招聘难度，也拖慢了企业的执行效率。

在人机共智时代，无论个人还是企业都需要聚焦那些真正驱动成果、区分绩效、创造经济价值的技能。明确所需技能，不再只是人才管理的优化选项，而是价值创造的前提。

## 组织层面：以人为主导设计工作

当价值不再在效率提升后自然产生，而必须通过再部署与协同才能实现，问题便从“个人是否具备合适技能”，进一步上升为一个组织命题。在人机共智时代，真正拉开差距的，并不是谁更早引入AI，而是谁能够以人为主导，重新设计人机协同方式。

研究表明，大多数企业仍停留在将AI叠加到既有流程之上的阶段，希望通过工具升级获得即时回报。但少数已取得显著成果的企业，做法恰恰相反。这些被称为“人才重塑者”的企业，拥有六大核心特征：

- 清晰共识：人力、技术与战略必须在价值定义上形成清晰共识，不仅要明确做什么，更要明确为什么做，做到什么程度算成功；
- 智能协作：用AI来洞察团队健康度、技能水平与绩效表现，让领导者更清晰地看到团队的能力、需求与潜力；
- 人才流动：基于技能与新兴岗位精准配置人员；
- 协同学习：在工作中，人和AI双向赋能、实时互教，彼此促进，形成一种边干边学、越用越强的良性循环；



- 突破性领导力：领导者围绕清晰目标进行授权、辅导，并在关键节点保留人工判断。即便在短期执行节奏放缓的情况下，仍坚持对能力建设的投入，向组织传递一个清晰信号——可持续的能力，比即时产出更重要；
- 个性化体验：为每位员工打造定制化职业发展与学习路径，锚定有意义的工作。

## 社会层面：将问责制、合法性、管理责任握在人类手中

AI在不断拓展其创造力、推理、沟通甚至伦理判断上的能力边界。在某些情境下，AI生成的创意更具多样性，其分析能力接近甚至超越人类专家，其回应也常被感知为高度共情。然而，能力的增强并不等同于责任的转移。AI可以生成建议，却不承担后果；可以扩展判断，却无法承担道德责任、制度合法性与长期社会义务，这些始终是人类的责任。

这一“能力可规模化，责任不可规模化”的不对称性，是共智时代最根本的社会约束。当决策由人机系统共同完成，社会必须重新回答一系列问题：谁对结果负责？如何界定有意义的贡献？当判断被部分自动化，信任应如何被建立和维护？这些问题无法仅依靠技术解决，而需要教育、治理与制度层面的同步演进。

因此，在共智经济中，人类的关键角色正在发生转变——从“执行所有任务”，转向“把控方向、设定边界、守护信任”。这也意味着，政府、雇主与教育者必须共建一个支持技能更迭的环境，帮助使用者长期有效地引导、监督智能系统并与之协作。只有当责任始终清晰地归属于人，共智时代才能真正放大社会价值，而非放大系统性风险。

## 与AI协作是人类持续的责任

人机共智所带来的机会毋庸置疑，但若缺乏全局视角与系统性设计，AI只会变为零散的工具堆砌，而非真正的价值引擎。领导者必须同时在价值定义、决策机制、技能结构以及技术与治理安排上发力，采取五大行动：

一、自上而下设定清晰的价值与利润优先级。智能体的经济价值高度集中，却分布极不均匀。若缺乏高层对价值来源的判断，AI项目只能带来分散的降本增效，难以形成规模化增长。真正关键的职能——如销售、研发和市场准入——往往既是价值最密集之处，也是变革阻力最大的地方，这要求最高管理层亲自牵头，推动资源重新配置，并管理转型过程中的短期扰动。

二、为智能体工作设计以人为本的运行模式。智能体并非普通工具，而是嵌入工作流与决策流的“协作角色”。这要求企业明确其运行边界、升级路径、决策权限与问责机制，确保责任始终由人类承担。随着智能体规模扩大，企业还需建立智能体全生命周期管理机制，以及针对智能体的绩效管理方法，甚至可以通过设立首席智能体资源官（Chief Agentic Resources Officer，简称CARO）来统筹治理。

三、围绕“人机协同劳动力”重塑组织本身。在既有流程上简单叠加AI，无法释放真正价值。领先企业会重新设计角色分工与工作方式，让员工与智能体形成“人主导，智能体执行”的协作关系，并在个体层面创造清晰的价值主张——让员工看到，新模式带来的不是人被替代，而是个人能力的提升与更优的工作体验。这要求人才战略、技术战略与业务目标的深度绑定。

四、从岗位视角转向技能视角的人才评估。随着工作被拆解为任务并重新组合，企业需要建立数据驱动的技能视图，识别哪些技能真正驱动结果，哪些正在快速贬值。借助WAsX等工具，企业可以以“人+AI”的视角重新构建岗位，并将技能语言嵌入绩效管理 with 日常对话之中。

五、共同拥抱机遇。学习不再是一劳永逸的过程，雇主、教育者与个人必须共同构建持续学习的体系，赋能使用者长期有效地监督、引导智能系统并与之协作。领导者自身也需要具备足够的AI素养，肩负持续学习的责任。

“人机共智”的价值不会自动兑现。领导者新的核心任务是，设计、引导、监督“人+智能体”这个系统，确保在价值创造的方式上，以及在企业内部乃至整个经济体的机会分配上，人始终是中心，从而实现可持续的共同利益。■

### 詹姆斯·克劳利 (James Crowley)

埃森哲全球产品制造行业业务主管

### 卡拉莉·克洛斯 (Karalee Close)

埃森哲人才事业部全球总裁

### 肯·穆尼 (Ken Munie)

埃森哲全球产品战略主管

### 塞伦·卡拉贾·格里芬 (Selen Karaca-Griffin)

埃森哲商业研究院产品与生命科学行业研究主管

业务垂询: [contact-us@accenture.cn](mailto:contact-us@accenture.cn)