



那200位高管告诉我们关于 AI能动性的信息

奥利弗·怀特曼2026年CEO与技术领袖代理式AI及IT
平行调研

CEO与CIO之间的雄心是统一的。但在资金分配、自主权部署和底层治理方面却并非如此——我们的调查量化了这种差距。

OLIVER WYMAN
A MARSH BUSINESS

执行摘要

2026年7月，奥利弗·怀曼（Oliver Wyman）对来自欧洲和北美的大型企业中的70位首席执行官和执行委员会成员，以及130位首席信息官（CIO）和首席技术官（CTO）进行了调查。我们使用了两个平行的问卷，以便能够逐项比较各组的回答。这两个数据集在大致的目标上达成共识，但在后续的许多方面存在分歧。¹

两组都期望实现两位数的生产率提升，并将具有自主性的AI视为战略核心。在技术周期中，这一点非常罕见，他们还就收益来源达成一致：通过重塑工作方式和**管理数据**，而非购买工具。除此之外，情况便分道扬镳。CEO们对其组织准备情况和AI已实现的价值更为乐观，而CIO们则指出资金更加紧张，交付控制也尚未成熟。CIO们自身的交付情况也印证了他们的观点：在其自身的项目流程中，有45%的企业衡量收益在0%至10%之间，不到十分之一的企业衡量收益超过20%。尽管CEO们表示愿意赋予代理中等或高度的自主权，但CIO们报告说，代理仍在近乎普遍的人工批准下运行。这个差距很重要，因为它使得人工验证能力——在CIO样本中是投资最少的领域——成为规模的实际上限。将生产率转化为损益表价值同样微乎其微：在两组受访者中，只有1%的人表示大部分收益已达到损益表。他们还表示，公司缺乏AI释放出的能力的指定负责人，缺乏通过生产率下降来资助工作的计划，或缺乏衡量过程中损失多少价值的方法。欧盟/英国与北美之间的区域比较显示，北美在价值实现、治理和运营模式变革方面更快。与此同时，欧盟/英国CEO们报告称，其声明的自主权和准备情况更高。这意味着公司不应放缓投资，而应基于可观察的交付证据，而非仅凭高管信心来启动下一阶段。

本文中所有数据均来自 Oliver Wyman 于 2026 年 7 月发布的《针对 CEO 和科技领袖关于自主人工智能和 IT 的平行调查》报告。
。

发现一：目标一致，但资金和实现价值滞后

CEO的期望与CIO对这些期望的认知，在追求两位数增长的目标上基本一致。64%的CEO预计未来两到三年内生产力将提升11%至20%；在被问及他们认为自己的CEO期望达到多少时，49%的CIO选择了11%至20%，另外35%则选择了21%至50%。

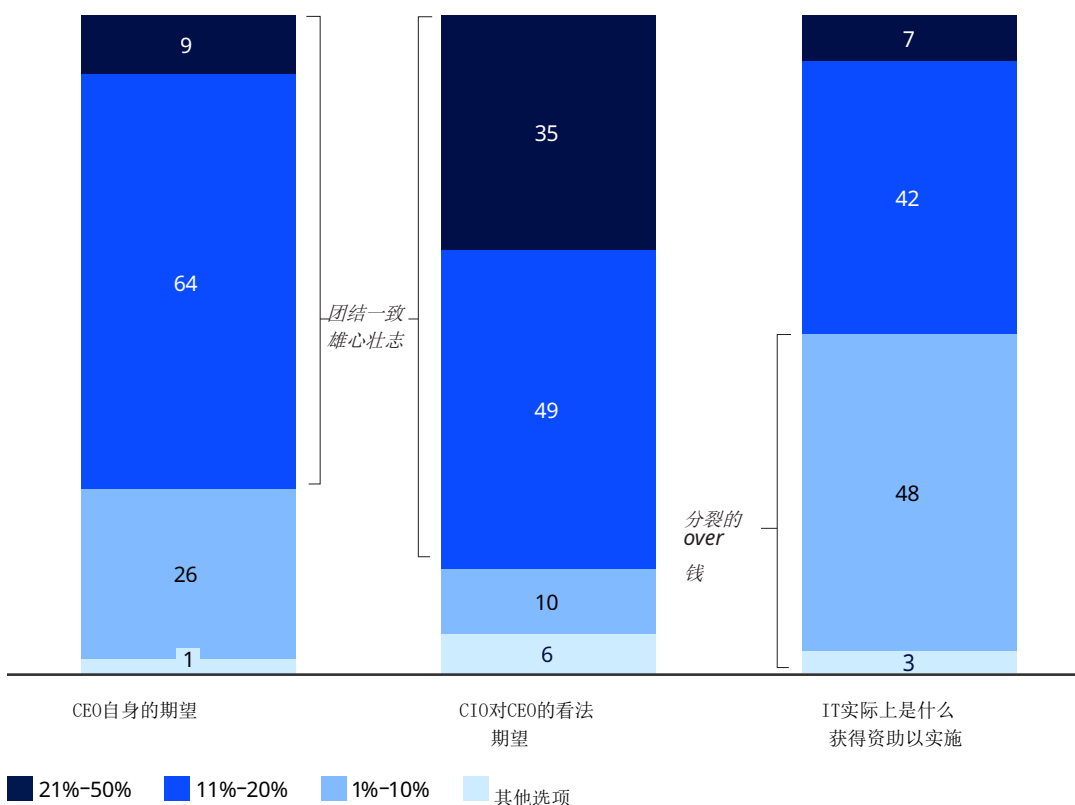
但资金实际远低于该雄心。当被问及IT部门实际获资金力以交付的内容时，CIO们的报告范围要狭窄得多：48%的人表示为1%到10%，而只有7%的人表示他们获得了21%到50%的资金。换句话说，认知差距在于预算额度，而非高管期望。

CEO方面的资金落实情况与此解读一致。只有29%的CEO为创建自主AI所需条件（平台、数据和变革管理）设立了资金隔离，而60%的CEO仅增加了整体AI支出，并未将额外资金投向特定领域。只有36%的CEO因自主AI而亲自重新分配资本或更改财务目标；另外50%的CEO承诺了资金投入，但并未触及任何目标。并且，53%的人预计IT成本基础将作为一种有意投资而上升——因此，挑战并非缺乏资助AI的意愿，而是实际上对资金去向缺乏关注。

在各方声称已捕获的价值量上，存在类似的差距。33%的CEO报告称其价值具有实质性，涉及多个职能或在企业损益表中可见。而在CIO中，这一比例是17%——因此，CEO报告的价值量大约是CIO的两倍。

这种差异可能部分反映了视角以及实际交付的成熟度。由于CIO和CEO并不总是在同一家公司工作，因此这不一定应被视为公司内部的政治斗争。在同意下一波投资之前，赞助者应将报告的价值与交付方的证据进行核对。当CIO拒绝采用供应商数据而自行衡量时，交付的生产力集群在一个狭窄的范围内：45%的CIO衡量其自有管道上实现了0%至10%的交付增益，39%衡量11%至20%，只有8%衡量超过20%；另外还有7%的人没有进行衡量。

图1：志向一致，但在资金问题上存在分歧



奥利弗·惠悦 2026 年 CEO 与科技领袖代理式 AI 与 IT 并行调查，2026 年 7 月

发现二：双方在流程再造和数据方面均发现收益，并且他们指出了相同的限制。

在一定程度上，CEO和CIO就AI收益的来源达成了一致。这在技术周期早期是罕见的。61%的CEO表示，收益主要来自工作方式的变革以及数据控制，而只有4%的人认为收益来自购买和部署最佳工具和模型。当被问及一旦前沿模型在能力上趋同且价格下降时，持久优势将来自何方时，CEO们指出将来自重新设计的流程和公司运营方式（74%），以及专有数据和客户背景（64%）。获得领先模型或供应商的优先访问权几乎无人问津，占比仅为4%。

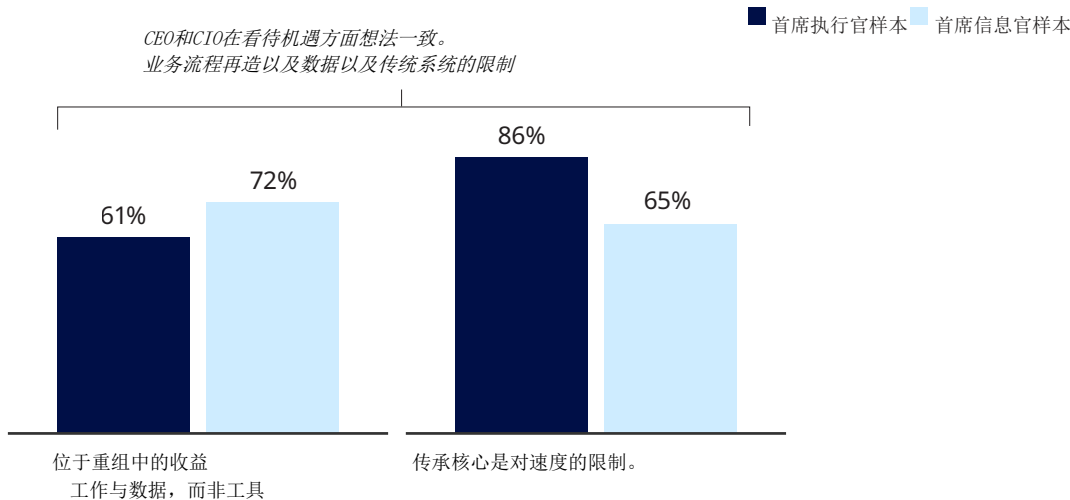
CIO的支出证实了这一观点。在他们的最大代理项目中，CIO们表示，他们只有28%的努力投入到工具和许可证上；其余的72%则用于组织工作。

数据与知识（29%）、流程再造（24%），以及帮助员工适应变革（19%）。在过去12个月中，数据结构化在五个投资领域中位居第一，领先于需求质量及内部平台，并且远超代码生成能力，而大多数CIO都将后者排在最后或倒数第二。

两组都指出了相同的瓶颈。CEO们将数据准备（数据分散、质量差或难以访问）列为阻碍扩大使用人工智能的首要因素，传统系统和技术债务位居其次，其他所有因素——包括回报不确定——都远远落后。大约86%的人称其核心传统系统是制约因素，其中49%表示正在采取行动。在CIO方面，83%的人表示他们的数据在某些领域得到了妥善治理，而在另一些领域则分散，只有6%的人表示他们的几乎所有数据都已组织好并可用于代理。65%的受访者运行在大型机或同等核心上，而在计划用代理式人工智能现代化其核心的人群中，只有20%已经构建了行为参考数据集，并建立了一种衡量验证每个迁移单元成本的方法。

大多数公司很少能在CEO和CIO之间实现这种战略协同，也很少从一开始就着手推进。那些采取行动的组——将数据工作及核心系统现代化视为核心任务而非基础性维护工作——将比仍在争论是否值得首先做的竞争对手获得优势。

图2：CEO和CIO都认同优势所在——也认同面临的障碍



奥利弗·惠悦 2026 年 CEO 与科技领袖代理式 AI 与 IT 并行调查，2026 年 7 月

发现三：声称的自主权超过了实际部署的水平

83%的CEO表示他们愿意在涉及客户、收入或财务控制的流程上给予代理人高或中等的自主权。在这83%中，79个百分点属于“中等”：代理人必须在预设的严格限制内行事。

但CIO们报告在实践中自主权要低得多：70%的组织将代理人的权限限定在每一步操作都需要代理人执行并由人工单独批准的水平，21%允许代理承担责任而不需要逐项批准，大约1%运行超出此范围的系统。

该模式——要求对每一项重大行动进行人工批准——对应着CEO调查中最低自主权选项，有17%的CEO选择了该选项。

存在两种可能的解释。一是预期结果与执行之间存在滞后：CEO们所宣称的风险偏好尚未得到足够可靠的约束机制来支持放弃逐项审批。二是这种谨慎是故意的：96%的CIO选择按 workflow 设置自主权，而非通过一揽子政策。

那种规避风险的模式体现在交付数据上。83%的CIO依赖人工审核关键任务，以确认代理的输出正确，而52%的人也针对参考标准运行自动化行为检查。这意味着这种谨慎方法产生的额外负担落在了人工验证能力上。执行这些检查的人已经压力重重，有27%的组织运行代码生成程序，并表示代码的生成速度超过了审查或测试的速度。41%的CIO估计，5%或更多的AI辅助代码缺陷会流入生产环境，而在过去12个月中，审查和测试能力在五个投资领域中排名最后。这种谨慎的“有限自主”模式——即人类工作的速度而非模型能力——是扩展的主要限制因素。

CIO的自我评估不再谦虚：81%的人认为自己在同行中属于“领先”或“符合预期”。

无论如何，高管都应在假设该计划可以加速推进之前，核实所声明的风险偏好是否已转化为风险控制措施和生产设置。

发现四：信心先于证据

CEO调查显示，在是否可能进行工作审计方面，普遍准备情况与信心之间存在明显差距。84%的CEO将他们的组织评为“领先”或“符合预期”，以安全地扩展代理式AI并捕获其价值。CEO评估工具本身也指向相同方向：在要求对具体维度进行评分时，只有9%称其控制措施“基本就绪”——而平台为31%，数据为17%——因此，自我评估为符合预期的高管们对控制层的信心最弱。

提出一个更具体的问题——“你有多自信，能够今天就重建并为你代表的自主系统在客户或监管事务中所做所为提供支持？”——只有3%的人表示“非常自信”；90%的人表示“只是有点自信”。因此，这个84%的准备程度评分很大程度上是由合格而非强烈的自信所支撑的。

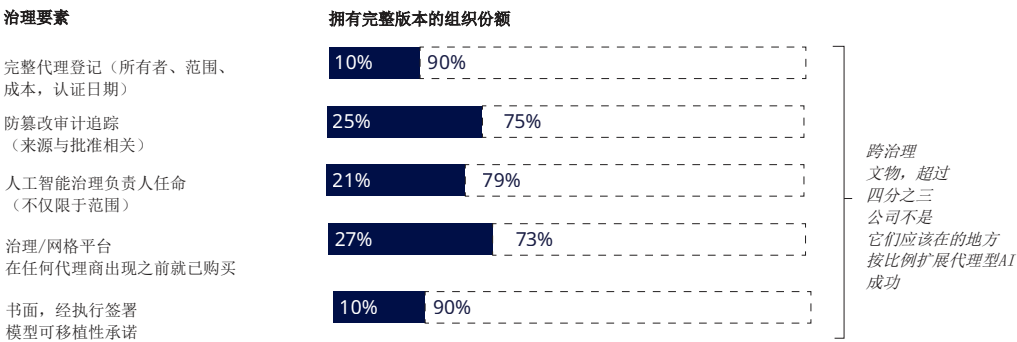
CEO们害怕的是同样的东西。他们在规模扩张方面的两大主要焦虑是安全漏洞或失去控制（30%），以及名人客户、安全或声誉事件（27%）；而落后于发展更快的竞争对手则只被提及4%。这种焦虑与其说是担心进展太慢，不如说是担心被追究责任——这使得审计证据的匮乏性显得尤为突出。

CIO数据表明了这一区别的重要性。**只有25%的组织拥有具有篡改痕迹的审计追踪记录，能够将代理的来源与其批准情况关联起来；而72%的组织仅有部分日志记录。**

只有10%能够按需提供每位生产代理的所有者、范围、成本和最后认证日期；58%拥有其中部分属性，29%完全没有中央登记册。

只有21%的企业已任命人工智能治理负责人，该负责人拥有跨职能的政策、成本和风险管理权；69%的企业已界定或规划了该职位，但尚未任命。自我报告的准备情况很高：完整的治理记录——如登记册、已签署的文件、指定的负责人——仍然只是一种少数实践。评估准备情况董事会应同时要求提供证据和信心评分。

附件3：治理准备情况——完整记录仍然不常见



奥利弗·惠悦 2026 年 CEO 与科技领袖代理式 AI 与 IT 并行调查，2026 年 7 月

公司完成这些工件（或：项目）的顺序可能加剧了差距：只有27%的组织在单个代理出现之前就购买了治理或“网状”平台；60%的人首先构建了“挽具”（或：连接器），现在正将治理功能加装到一个已经发展起来的组合中。事后组装的注册表在结构上比随着每个代理一起成长的注册表更难完成。这或许可以解释为什么只有10%的人报告说拥有完整的注册表。

发现五：价值流失通常难以衡量，而且鲜有人负责解决

两个CIO调查问题测试团队实现的生产力提升能否转化为最终达到损益表的增值。只有22%的CIO会衡量所谓的“泄漏率”——即任务级收益与已交付价值之间的比率。

仅有27%的人报告将隐藏的转型成本——问卷中将此定义为在集成、治理、安全和变更管理等方面的直接代币费用之上，大致追加30%至40%——纳入了他们的预算。因此，大多数公司如果被要求解释其全部成本，将缺乏可靠的方法。

成本控制数据显示了这一点。在那些大规模运营代理人的受访者中，有54%的人报告说，他们的人工智能预算超出了计划。

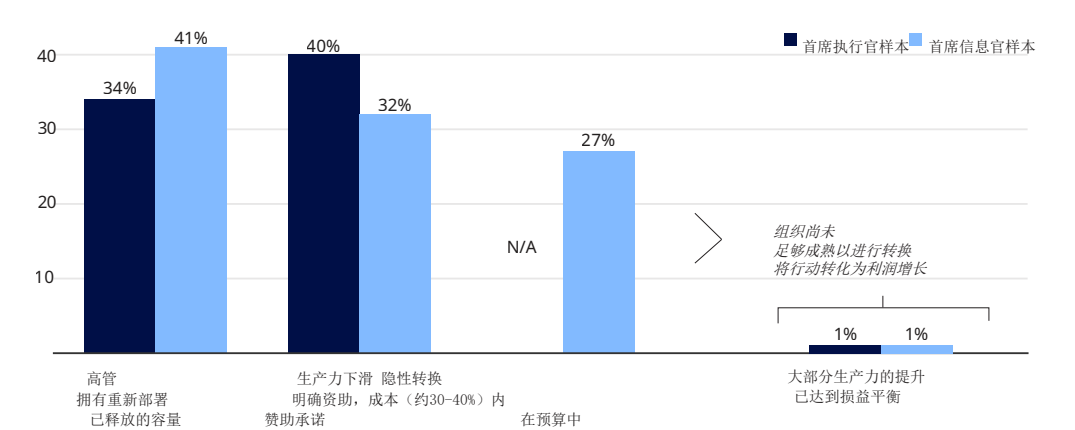
仅22%的预算运行成本作为分销，设有强制性的高百分比上限；48%的预测范围无强制性上限，而25%则使用单一固定数字估算，该估算的成本基数本质上具有变动性。

在 Oliver Wyman 的六维度 FinOps-for-AI 成熟度阶梯（归因、执行、预算方法、结果衡量、费率卡管理和所有权）中——所有权总体最强（在“运行”阶段达到 18%）。结果衡量（16%）和预算方法（13%）紧随其后；归因处于 11%，而费率卡管理最弱（仅 6%）。所有这些都表明，公司已经为 AI 支出分配了责任，但仍然缺乏商业纪律来控制这些支出所购买的内容。

两项调查在这点上得出了相同的结果：只有1%的首席执行官和1%的首席信息官表示，大部分生产力的提升已经转化为可计入损益表的银行价值，而分别有45%和48%的人表示，提升很小或没有。

能够将这些收益转化为组织架构的机制同样薄弱。 在仅34%的CEO样本组织中，有指定高管负责释放产能的再部署——57%的组织表示预计会发生再部署但无人负责此事——而在41%的CIO样本组织中也是如此。在爬升前的生产力下滑阶段，分别有40%和32%的组织获得了明确的赞助支持；每边大约有一半的人报告称，在完整周期内并未获得全额赞助的资助。在无人负责、通过无人完全资助的下滑阶段、并使用大多数组织都缺乏的衡量工具所衡量的收益，无法转化为损益价值。相反，它们会悄然消失，而两项调查都表明，目前大多数收益确实如此。

图4：将生产力转化为损益表价值的机制在两个样本中都是少数做法



奥利弗·惠悦 2026 年 CEO 与科技领袖代理式 AI 与 IT 并行调查, 2026 年 7 月

第六项发现：技能再培训是常见的 talent constraint（人才制约）；员工对工作成果的归属感仍然分散

68% 的 CIO 将“寻找并重新培训人才以利用代理”列为其主要的 talent 约束；只有 3% 将“替换或减少工程师”列为约束。

招聘数据显示证实了这一点：在过去18个月中，58%的企业初级和入门级工程招聘保持稳定，另有17%的企业（即四分之三的企业保持稳定或增长），而只有23%的企业报告了有意减少招聘。这项调查并未显示初级招聘的有意减少是一种主要趋势。

一个更清晰的模式显现出来，那就是人-代理工作队伍的所有权是碎片化的。只有16%的首席执行官（CEO）已向他们的首席信息官（CIO）和首席人力资源官（CHRO）下达了一项联合指令，要求围绕代理重塑工作队伍；73%的人运行两条独立的轨道（技术和人员），而11%的人根本没有在这个层面上解决这个问题。

CIO的回应方向上是一致的：只有25%拥有单一的员工队伍计划，并有明确的负责人；63%的情况是CIO和CHRO共同负责。

第七项发现：董事会能够识别供应商风险，但反应不够迅速，无法及时规避。

在公司的最高层，这一风险已近乎得到普遍认可。46%的首席执行官正式将在董事会或企业风险登记册中报告供应商和型号集中问题，另有53%称会进行讨论但未列入登记册；只有1%的人表示根本不将其视为风险。接下来，是这种认可与其在工程方面所产生的实际效果之间的脱节。

当被问及，如果模型供应商在12个月内提价或撤回版本，他们能否书面说明哪些文物将保留在其控制之下时，只有10%的首席信息官报告有高管签署的声明；46%有未经签署的草稿，而41%则什么都没有。

切换也很困难。对于一半的组织而言，在主要应用场景中更改主要基础模型需要21到60个工程师天；另外10%的报告超过60天，而只有2%可以在不到五天内完成。因此，对于大多数组织来说，“我们总可以切换模型”还不是一个已证明的能力。

77%的规模化组织在过去六个月内测试了替代基础模型——但进行测试并不等同于能够彻底放弃。已识别该风险的董事会应要求提交两个用以使其退役的文件：一份已签署的可移植性声明，以及一份有时间限制且经过验证的迁移证明。

发现八：北美将雄心转化为执行的速度比欧盟/英国更快

两个数据集都表明北美地区实现了更快的价值变现，并拥有更强大的执行基础设施，但CEO的回应显示，该地区并没有更高的雄心或风险承受能力。虽然所有权在这两个样本中的分布不够一致，但这不应被视为主要原因。

在CEO样本中，价值差距很大。48%的北美CEO报告其价值在多个职能方面具有实质性，而欧盟/英国CEO的比例为19%（43%的欧盟/英国CEO仍在测试孤立的试点项目，而北美为14%）。

74%的北美CIO表示，大部分或部分生产力提升已转化为可计量的P&L价值，而欧盟/英国CIO的这一比例为42%；53%的欧盟/英国CIO表示几乎没有转化，而其北美同行中这一比例为21%。

高管报告的股权归属方向相同。仅12%的欧盟/英国CEO已向其CIO和CHRO下达针对合并员工的联合指令，而北美地区为29%；81%的欧盟/英国CEO运行两条独立轨道，而北美地区为52%。

在能力重新部署方面，仅29%的欧盟/英国CEO指定了高级管理人员负责人，而北美则为52%；67%的欧盟/英国CEO表示预计会发生这种情况且未指定负责人，而北美为33%。

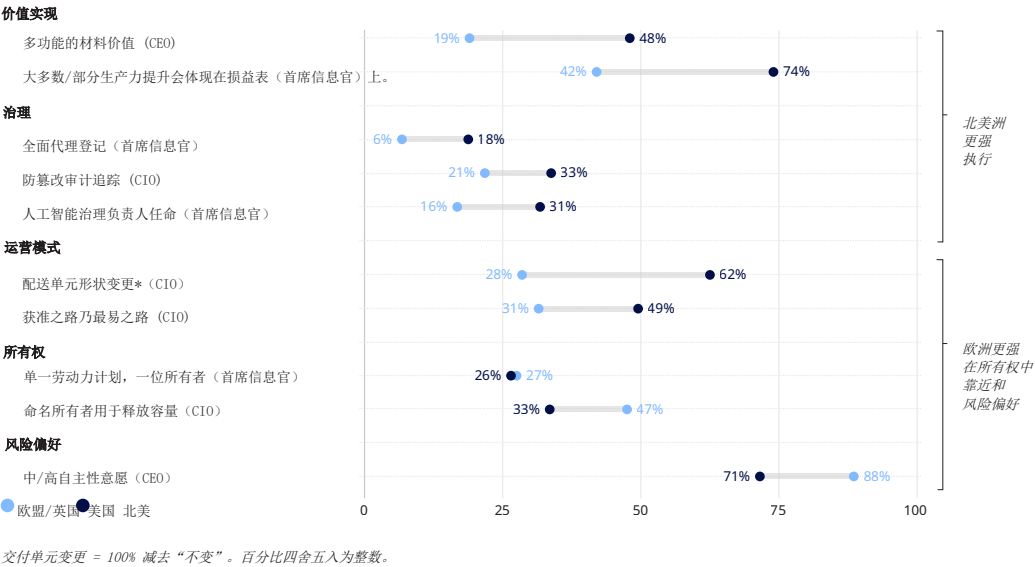
换言之，虽然CIO的回应证实了执行差距，但并未证实所有权差距。72%的欧盟/英国交付单元规模未变，而北美洲为38%；49%的北美洲CIO表示获准的路径是阻力最小的路径，而欧盟/英国为31%。治理工件在北美洲也更普遍：全代理注册存在比例为18%，相比之下为6%；防篡改审计追踪存在比例为33%。

与21%相比，任命人工智能治理负责人为31%与16%相比。但所有权情况不一：单一人类与代理人员工计划，由一个负责人承担责任，基本上相同（北美26%与欧盟/英国27%），而自由释放能力再部署的命名所有权在欧盟/英国更高（47%与33%）。

这并非仅仅是欧洲更为谨慎的故事。在CEO群体中，欧盟/英国受访者表示，授予中等或高度自主权的意愿更高（88%对比北美的71%），并且在安全扩展方面的“引领或符合预期”的自我评价也更高（90%对比71%）。

综合来看，数据指向的是执行差距而非雄心差距。两个样本都显示出北美在价值实现上更快，而CIO的反馈则显示出更强的治理机制和更多的运营模式变革。所有权并非在两个样本中都是一致的解释：CEO样本指向北美分配责任更频繁，而CIO样本在两个所有权衡量指标上则持平或呈反向。

第五项证据：北美在处决方面领先；欧洲在所有权方法和风险偏好方面表现更强。



奥利弗·惠悦 2026 年 CEO 与科技领袖代理式 AI 与 IT 并行调查，2026 年 7 月

从欧洲的角度来看，数据并不支持简单的“更加谨慎”的建议。欧盟/英国的首席执行官们已经报告了相当或更高的自主权意愿；更明显的差距在于如何将这种雄心转化为可衡量的价值、治理基础设施和运营模式变革。因此，重点应该是执行纪律：授权资金，巩固已批准的路径，完成治理机制，并在责任仍然分散的地方使其明确化。

下个季度，CEO和CIO应该如何应对这一点

落实已达成的协议。若预期生产效率与资金到位的交付时间出现展1中所示幅度的偏差，那么更雄心勃勃并非解决之道。应为该雄心所隐含的平台、数据及变革预算设立专款，而不是让AI支出作为不可区分的增长而扩大——这是本次调查中60%的CEO目前所报告的模式。

请索要该工件。在下次关于自主性就绪状态的董事会更新之前，请索取代理注册信息、审计追踪记录以及负责治理的治理所有者的名称。如果这三份文件中任何一份不完整，那么“按计划进行”的信心评分应被视为一种观点，而非能力的证明。

在IT领域，先进行规模验证再进行规模生成。首先加强资金审查、测试和自动化评估能力，然后才能放宽审批门槛。向一个已经满负荷运转的审查流程中增加生成能力——这是27%的代码生成组织所报告的情况——这只会造成积压而非价值，而限制自主权发展范围的是那个审查瓶颈，而非模型能力。

为人力及代理员工队伍指定一名负责的负责人。在调查中，将此职责在首席信息官（CIO）和首席人力资源官（CHRO）之间划分是默认做法，这正是现在指定单一负责人的原因所在——它能够区分执行层面，而不仅仅是满足治理要求。

将泄漏率与便携性声明放在与生产率数字相同的一页上。大多数被调查的组织都没有这两项。定期报告这两项将检验生产率提升是否能在价值泄漏中得以维持，以及切换模式是否是一项已证明的能力，在这两项都成为最低要求之前。

结论

组织两端的负责人都认同一个论点：代理式AI带来的收益体现在流程再造和数据治理上，而非工具本身，并且当前的投入已经遵循了这一原则。将实现两位数收益的组织与那些仅在战略方案中讨论收益的组织区分开来的，并非决心，而是背后的机制：与声明目标相匹配的资金投入、董事会能够支持的验证与治理证据，以及能够将释放出的产能转化为损益价值的项目负责人。这三个要点相互依存：缺乏治理的资金投入会导致事故，缺乏转化的治理会产生成本，而缺乏资金投入的转化则无法实现规模化。

我们的系列节目“你准备好迎接自主决策的快速迭代了吗”将逐一剖析这些指令，并将其转化为大型IT组织的行动议程。该系列围绕执行团队必须回答的六个问题展开，以推动代理从试点阶段过渡到运营模式。

1. 为什么现在要为自主型AI而改变你的IT运营模式？
2. 在扩展代理式AI时，哪些战略决策至关重要？
3. IT交付应如何调整以实现AI的能动性优势？
4. 如何为“主动智能”（agentic）做好准备，包括准备员工和应用程序？
5. 治理和资助自主型人工智能的最佳策略是什么？
6. 你如何确保并成功实现人工智能转型？

率先缩小这一差距的组织将设定其竞争对手衡量的标准——现在窗口已经打开，但并非无限期。

关于调查

2026年7月，奥利弗·怀曼（Oliver Wyman）同时进行了两项平行问卷调查：一项是CEO/执行委员会调查（样本量n=70；84%为大型国有企业，16%为全球主要企业；60%来自欧盟/英国，30%来自北美，10%来自其他地区）和一项是CIO/CTO调查（样本量n=130；62%为CIO，38%为CTO；92%为大型国有企业，8%为全球主要企业）。这两个样本并非总是来自同一家公司的匹配对。因此，下文中的空白处应理解为执行小组之间的差异，而非公司内部的分歧。

这是一份由专业机构执行、自我报告、委托进行的调查，而非对任何独立组织的独立审计。若发现的内容为自我评估（如信心、准备情况、“领先”或“符合预期”），我们会注明。若回答描述了可观察的运营事实（如存在登记册、已签署文件、预算已用尽），我们会更重视这些信息。

研究8基于对两个相同数据集按地域和行业进行的交叉制表分析。地域划分部分以描述性方式呈现（CEO：欧盟/英国 n=42，北美 n=21；CIO：欧盟/英国 n=74—78，北美 n=39，具体取决于问题）。

关于 Quotient — 奥利弗·怀曼的 AI

韦尔斯利咨询 (Oliver Wyman) 的商誉AI (Quotient, AI) 将深厚的行业洞察力与实用的AI专业知识相结合, 旨在提升绩效、增强韧性、调动资本并驱动增长。我们与组织紧密合作, 助其自信扩展规模, 构建持久优势——将AI的潜力转化为实际成果。

威灵顿咨询公司 (Oliver Wyman), Marsh (纽约证券交易所代码: MRSH) 旗下的企业, 是一家深谙行业洞察、勇于创新、并采用协作方式简化复杂问题, 以帮助组织应对其最具定义性的转型时刻的管理咨询公司。Marsh是全球在风险、再保险和资本、人力资源与投资以及管理咨询领域的领导者, 为130个国家的客户提供建议。凭借270亿美元的年营收和超过9.5万名同事, Marsh帮助客户借助其独特的视角建立信心, 从而蓬勃发展。

更多信息, 请访问 oliverwyman.com, 或在领英 (LinkedIn) 和推特 (X) 上关注我们。 —

美洲
+1 212 541 8100

欧洲
+44 20 7333 8333

亚太地区
+65 6510 9700

印度、中东和非洲
+971 (0) 4 425 7000

AUTHOR(S)

泽维尔·博伊洛

Partner, Technology Innovation Europe
Xavier.Boileau@oliverwyman.com

Charles de Pommerol

Partner, Technology Innovation US
charles.depommerol@oliverwyman.com

版权所有 2026 OliverWyman

版权所有。未经 Oliver Wyman 书面许可, 本报告的全文或部分内容均不得复制或转载。
且, Oliver Wyman 对此方面第三方行为的任何责任概不承担。

本报告中的信息与观点由 Oliver Wyman 撰写。本报告不构成投资建议, 亦不应被视为投资建议或替代就相关事宜咨询专业会计师、税务师、律师或财务顾问。Oliver Wyman 已尽一切努力使用可靠、最新及全面的信息与分析, 但所有信息均未经保证, 亦不构成明示或暗示的任何保证。Oliver Wyman 不承担更新本报告中信息或结论的责任。对于因依据本报告或本报告中引用的任何报告或信息来源所采取或未采取的任何行动而导致的任何损失, 或因任何后果性、特殊或类似损害, 即使已被告知此类损害的可能性, Oliver Wyman 亦不承担责任。本报告不构成买卖证券的要约或招揽买卖证券。未经 Oliver Wyman 书面同意, 本报告不得出售。