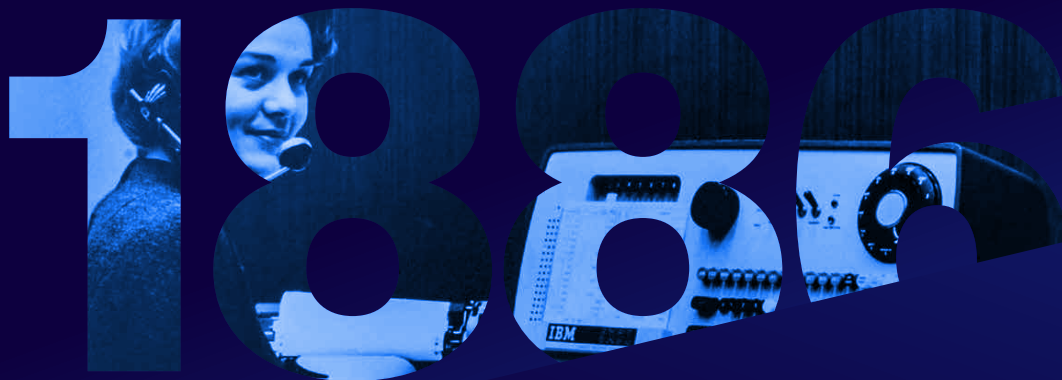




人工智能正在扼杀竞争优势吗？

在一个充满智慧的世界里，优势源于差异

2026是新1886年吗？在纪念亚瑟·D·利特尔公司成立140周年之际，我们自然会回顾其起源。我们创始人亚瑟·德·霍恩·利特尔开创了管理咨询领域。关于公司早期发展和数十年来的成长，已有许多记述。更有趣的问题是，我们创始人以主动性和问题解决为核心的哲学，至今仍能产生怎样的共鸣。



阿尔伯特·梅热·伊
格纳西奥·加西亚·
阿尔维斯·里克·埃
格博士

我们不断被提醒，当前时刻是前所未有的。然而，1886年可能并没有与2026年如此不同。那年标志着工业的一个转折点：霍尔-赫鲁特法使得通过电解实现工业规模生产铝成为可能。更广泛地说，它预示着一新基础设施——电力的到来，这种基础设施能够以先前无法想象的方式改变材料、成本和应用。

曾经稀缺的东西现在可以变得丰富。而一旦拥有丰富，关键问题就不再是如何生产它，而是如何用它来创造价值，以及如何比竞争对手更聪明地使用它。

同样的动态在今天正在上演。到2026年，人工智能将大规模地提供认知能力，而大型语言模型（LLM）则承诺带来显著的生产力提升。然而，正如一个多世纪前的电力一样，仅仅因为人工智能系统可用，并不能直接创造竞争优势。

如果每个人都能获得同样的能力，那么差异不在于工具本身，而在于我们选择用它来做什么，我们有意不把它委托出去什么，以及我们如何将这种新的丰裕转化为持久的价值。

人工智能正成为丰饶的基础设施

。

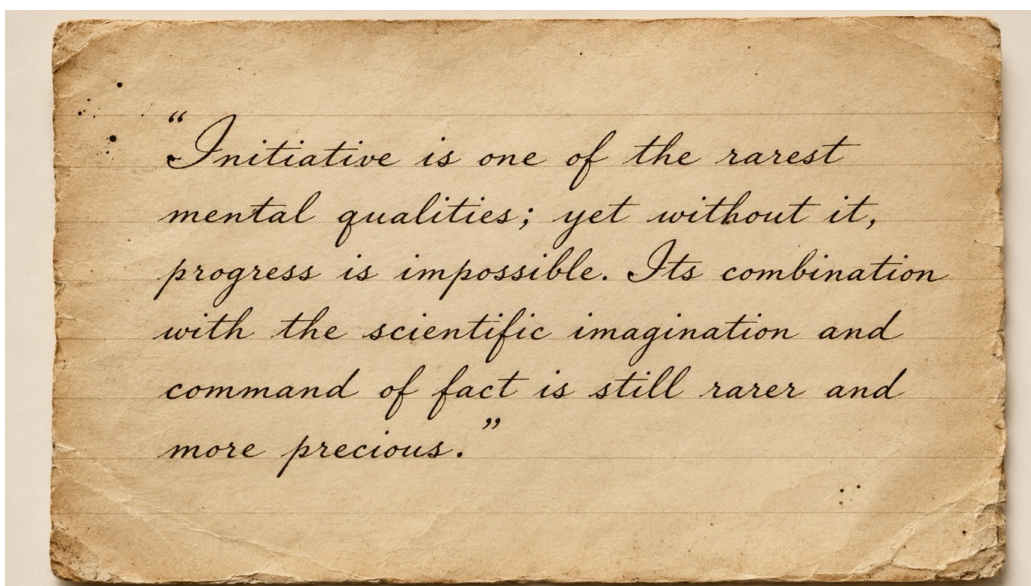
技术创新很少能顺利地从发现走向应用。创新的历史在很大程度上就是克服技术前景与经济现实之间差距的故事。

2026年，这种错配将有一个主要的旗手：人工智能。一方面，性能基准不断飙升；另一方面，生产力却相对停滞。要理解这一悖论，我们应停止将人工智能视为一种替代工具，而要认识到它的本质：一种基础架构，它将提供任何组织所需的所有智能——一种丰裕的基础设施。

人工智能的发展速度正快于指数级

。

我们已告别了将人工智能常视为“随机鹦鹉”的时代，进入了智能体能够推理并行动的时代。进步不仅快，而且正在加速。有两个基准尤其值得高管们关注。



阿尔弗雷德·德霍恩·利特尔1924年于费城研究所发表的《第五等级》演讲摘录

METR（模型评估与威胁研究）基准1追踪AI代理的“时间范围”（即代理在给定成功率下可自主完成的任务长度）。在2019年至2024年间，该范围大约每七个月翻一番。

自2024年以来，翻倍时间已缩短至约四个月。换句话说，如图1所示，趋势正在向上弯曲：改进的速率本身也在加速。如果当前速度持续下去，AI代理将很快能够胜任在明确定义的技术任务上完成一个完整的工作日的自主、类人工作，而这门槛在两年前似乎还难以想象。

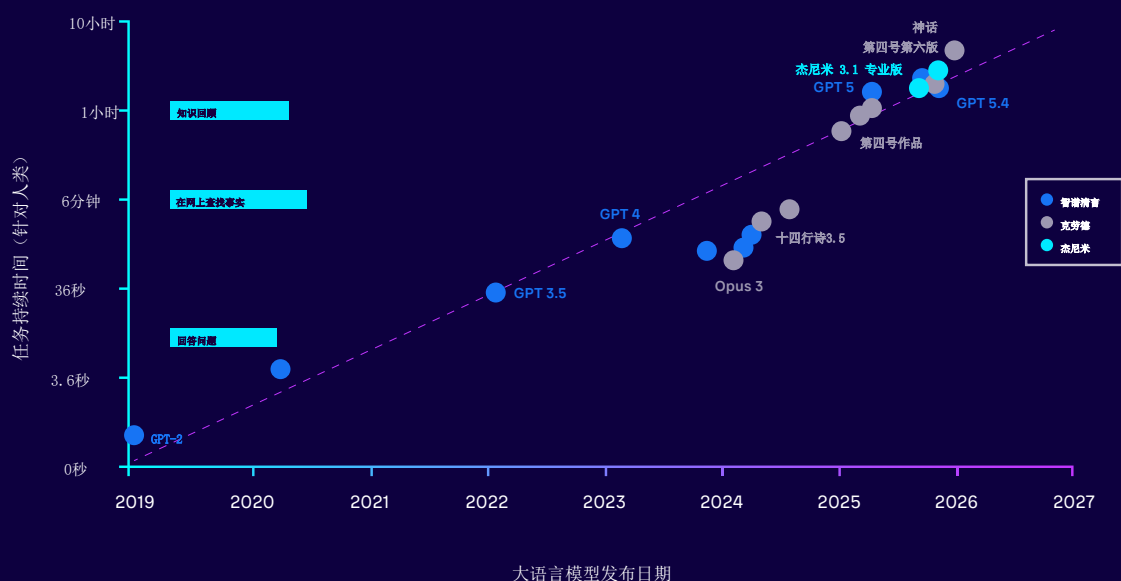
“如果”这一点很重要，而且这是一种推论，而非既定事实。METR本身也警告说，随着其任务套件的饱和，范围顶端的测量变得不可靠，并且随着任务持续时间的增加，多步骤工作的可靠性仍然急剧下降。但发展趋势毋庸置疑，而对于高管来说，趋势才是关键。

人工智能现在能够解决真正新颖的推理问题，而不仅仅是依赖统计模式。

与此同时，我们知道人工智能现在能够解决真正新颖的推理问题，而不仅仅依赖于从训练数据中学习到统计模式，正如广泛认可的 François Chollet ARC-AGI 基准测试所展示的那样。

人工智能能力的爆炸式增长尚未转化为生产力。

我们看到人工智能无处不在，却唯独不见它出现在生产力统计数据中。这种脱节遵循着一种熟悉的模式，有时被称为“索洛悖论”。如同它之前的每一种通用技术，人工智能似乎正经历着一个J曲线的谷底阶段，在这个阶段，技术进步迅速，但经济收益尚未显现。



亚瑟·D·利特尔, METR

利益相关者往往期望立即获得收益，但大多数组织在看到可持续增长之前，首先会经历一个生产力的暂时性下降（见图2）。

采用人工智能等技术需要一个重要的投资阶段：重组工作流程、重新培训团队，最重要的是，要认识到实际工作远比基准测试中使用的整洁任务混乱且更依赖上下文。METR自己的数据说明了这一点：一个代理可能在受控环境下完成一个八小时的任务，但在实际组织的模糊性中却仍然无效。

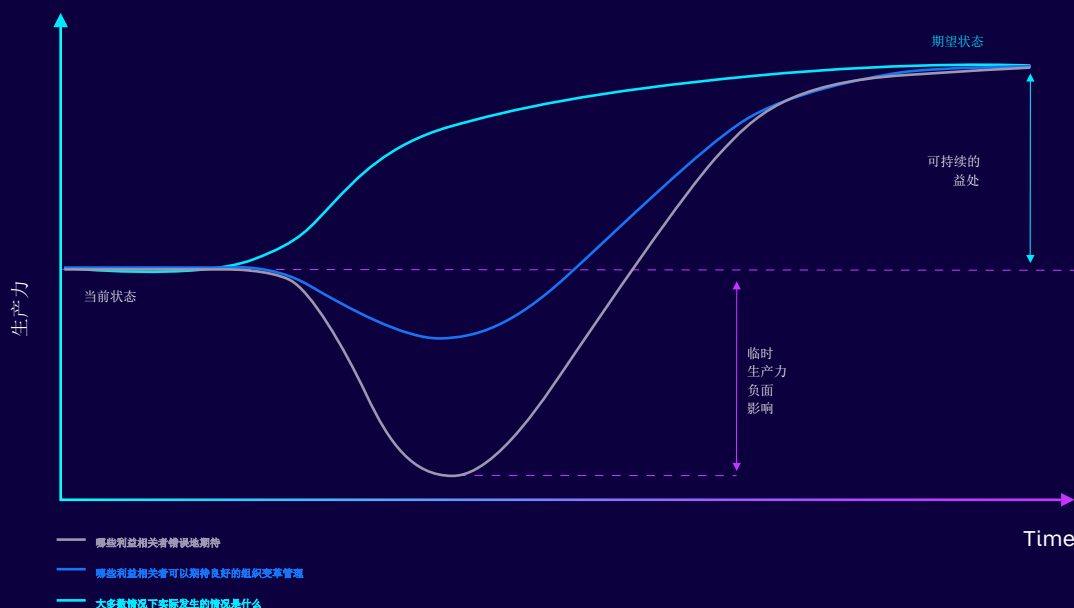
效率的提升并非源于用AI代理取代人类，而是来自基于AI代理和人类以新方式协同工作的流程的精心重塑。如同任何颠覆性技术一样，我们往往高估了AI的短期影响，低估了其长期转型的深度。

人工智能悖论：能力与接入日益增长，差异却日益缩小

一旦我们走出J曲线，且人工智能已使基础智能变得普遍并最终廉价，这些能力就变成了商品。当推理能力和自主能动性通过一个简单的API就能为任何人所拥有时，它们就不再是差异化的来源。

如果每家公司都能调派一位能全天候进行技术工作的代理，那么优势就不再在于拥有代理，而在于你选择让代理做什么，最重要的是，你选择为自己保留什么。变得稀缺的是协调这种丰富性所需的判断力，以及任何模式都无法提供的个人主动性。差异成为新的稀缺。

图2. 人工智能的生产力往往呈现J型曲线：在可衡量的增长之前会出现一个暂时性的低谷



亚瑟·D·利特尔（改编自布赖恩约夫森等）

便利陷阱如何削弱能力

过度将认知工作委托给机器，我们或许能加速流程，但也面临着削弱我们指导它们能力的风险，这种风险比单纯的差异化丧失更为严重。这种便利陷阱通过三种复合效应发挥作用：空洞化、战略趋同和技能退化。

1. 空洞化：决策权下放使领导层失去实质内容

从人到算法的逐渐责任转移，掏空了决策功能。在压力下，人工智能也极易成为用来为复杂决策辩护而非质疑的盾牌。随着时间的推移，领导者保有其头衔却失去了真正的自主权，机器的“解释”又能通过制造透明度的假象来削弱判断力。³ 组织因此面临失去主动作为、应对意外以及面对只有人类才需承担责任的道德困境的能力的风险。

2. 战略趋同：共享模型将每家公司都拉向同一个平均水平

若不加管理，人工智能的广泛采用会导致思维和理解上的趋同——形成一种认知收敛。主要基于WEIRD（西方、受过教育、工业化、富裕、民主）数据训练的模型往往会强化主导模式，而削弱边缘视角。如果一个行业的所有公司都依赖相同的基础模型，且这些模型使用相同全球数据进行训练，它们就会失去麻省理工学院（MIT）认为对韧性信息生态系统至关重要的认知多样性。⁴ 近期关于上市公司的研究发现，在决策中对人工智能的过度依赖会使企业走向日益相似的战略路径。⁵

若不加管理，人工智能的广泛采用将导致思维与理解的趋同——某种认知上的趋同。

3. 技能退化：持续依赖人工智能会削弱其所依赖的专业知识。

专业能力犹如肌肉：缺乏持续的判断力锻炼，便会萎缩。在技术性强的职业中，常规依赖人工智能助手已经正在侵蚀对基础技能的掌握。例如，在一项涉及1400多例结肠镜检查的多中心研究中，内镜医师在习惯了人工智能支持后，其未受辅助的腺瘤检出率从28.4%下降到22.4%——这是首个将人工智能引起的技能退化与患者结果联系起来的真实世界证据。人工智能通过减少独立思考的必要性，悄然降低了专家的警觉性和积极性。有初步证据表明，随着时间的推移，这可能导致组织理解世界和自主创新所依赖的集体知识逐渐被侵蚀。

重塑差异优势

要理解企业如何应对空心化、战略趋同和技能退化，研究我们自身历史的模式有助于此。在过去的140年里，我们从未为技术而技术。相反，我们帮助组织将科学突破转化为工业、战略和人力优势。我们最初通过开创有组织的工业研究，将复杂问题分解为可管理的操作。后来，我们发展了在不确定性下做决策的方法。20世纪90年代，我们引入了将研究与技术研发选择直接与战略优势联系起来的方法。

2026年，挑战本质上依然是相同的。人工智能使认知能力变得丰富；但它无法提供的是将这种丰富转化为优势的人类主动性。差异性成为新的稀缺性，并建立在三个相互强化的支柱之上：人类能动性、认知多样性以及专有智能（见图3）。这些并非针对三种风险的逐一解药；它们作为一个系统发挥作用。例如，认知多样性可以对抗趋同并防止空心化；专有智能则解决技能退化问题，并将企业拉离战略平均水平。正是它们的结合恢复了差异性。

协议迫使有意识地回归决策制定。

在亚瑟·D·利特尔公司，我们发现有两种做法特别有用：

1. 以意图为先的框架。在与人工智能互动之前，确保员工能够阐述自己的推理、直觉以及激进的替代方案。这有助于防范机器的锚定偏差（即倾向于偏爱自己接收到的初始信息）。

2. 设计中的问责制。要求员工解释其判断是如何根据模型建议得出的，并对其做出的每一个决定全面负责。

人类能动性：将领导者培养为意图的缔造者

领导力必须再次成为决策的纪律。早在20世纪60年代，我们的前任CEO约翰·F·迈吉就帮助推广了决策树¹⁰作为纪律性判断的框架，提醒我们管理决策并非关于收集更多信息，而是关于明确选项、不确定性和后果和问责制。人工智能使这一纪律更加关键，而非不那么关键。

正如登山者在上山前会制定计划以避免陷入自动驾驶模式一样，这些协议强制要求有意识地回归决策过程。



亚瑟·D·李特尔

认知多样性：将发散性思维培养为战略资产

面对人工智能可能强加的统一性，领导者必须在组织层面和个人层面有意识地保护思想的多样性：

— **集体智慧。** 人工智能或许能超越个体智慧，但集体智慧——当不同思想进行真诚的思想碰撞时实时涌现的智慧——仍然超乎其能力范围。它不仅仅是个体贡献的总和。它源于分歧，源于那些难以轻易调和的视角，也源于将观点辩论成更坚实结论的严谨过程。那些有意识地构建这种能力的组织，而非假设它会自然产生，将创造持久的优势。

认知多样性。 神经多样性个体，包括那些具有与阅读障碍、自闭症、注意力缺陷多动障碍等条件相关的特征，或采用非传统推理方式的个体，可以在弱信号检测、横向思维以及挑战主导性假设方面带来独特的优势。这些优势只有当组织将它们嵌入明确的、用于建设性挑战的流程中时，才能创造价值，而不是仅仅 Accommodating 个体差异。SA P 和摩根大通等公司已经证明，神经多样性团队在生产力和创新方面都能优于神经典型团队。¹³

保护认知多样性的一种实用方法是将重要决策中构建结构化的挑战。可以要求具有不同认知特征的小组在最终确定关键发现和建议之前对其进行挑战。其目的并非为了多样性而追求多样性，而是为了揭示一个更同质化的群体——或模型——可能忽略的假设和替代方案。

专有智能：生成任何模型都无法复制的知识

人工智能仅使用现有且已记录的数据。为了创造价值，组织必须成为其生态系统的协调者，将不确定性转化为新鲜、专属的数据、知识和技能。

他们可以通过专家访谈和人际互动发掘未公开的情报，或者通过实验生成新的情报。¹⁴

实践中，这意味着通过现实世界的实验和直接观察来补充模型，并培养多元化的外部专家网络。亚瑟·D·利特尔公司自身的历史中就有一些著名的实验例子，从1921年把猪耳朵做成字面意义上的“丝钱包”，到1977年放飞“铅气球”。这些并非作秀，而是对一个基本原理的证明：最有价值的知识是通过测试产生的，而非从现有信息中检索而来。如今，我们采用开放式咨询模式，该模式汇集了其知识尚未进入大型语言模型训练数据集的外部专家网络。优势正越来越多地来自于生成任何现有模型中都不存在的知识和理解。

真正的问题不在于生产力，而在于谁在做判断

在考虑高管应该做什么之前，值得认识到更深层次的变化。在我们的私人生活中，算法已经框定了我们的选择：接下来在Netflix上看什么剧集、在Spotify上听什么歌曲、在发布Instagram动态后的下一个购买行为。随着生成式AI和智能体进入企业，这种框架化权力正移向组织决策的核心。绩效和生产效率仍然是重要问题，但一个更深层次的问题正在浮现：AI如何框架信息、排序选项、引导注意力，并逐渐塑造判断本身。这将是未来十年优势将被赢得或失去的地方。这也是为什么回应不能仅限于采用新工具——请保持关注。

关键点

从这里开始，领导者如何塑造差异

人工智能现已加入工具箱；它并非取代飞行员

1886年，亚瑟·德Hon·利特尔（Arthur Dehon Little）创立了世界上第一家咨询公司，旨在解决当时缺乏关于如何改进工业流程的智力支持的问题。一个多世纪后的今天，智力正成为一种商品。

然而，挑战依然如故。1886年，优势并非仅来自科学本身。它源于将科学方法和管理纪律与人类判断相结合，以决定将它们应用于何处。如今，人工智能加入了那个工具箱；但它并未取代飞行员。然而，工具箱并不能驾驶飞机，也没有任何保证能让飞行员始终保持全神贯注。新的稀缺性并非能力不足，而是缺乏独立判断。那些将机器能力与明确意图、真正分歧以及现实世界实验相结合的组织，将获得价值。

这要求三种新的运营原则，而每种原则都是当今大多数组织所不具备的习惯。

1. 关注判断，而非仅仅结果

仅仅管理AI的产出是不够的；组织还必须管理人们如何使用它。将已证明的判断力、好奇心和主动性明确为责任，并将其纳入职位描述和绩效评估中，而不是使其含糊不清。然后验证这些责任：不仅要审计AI的产出，还要审计团队如何使用它来做出决策，以确保“模型建议的”永远不成为可接受的答案。你正在保护的能力是在委派任务前进行思考的习惯。

奖励分歧，而不仅仅是交付。

大多数组织奖励快速达成共识，而这恰恰是趋同效应所依赖的。反转激励机制。组建思维方式多元化的团队（而不仅仅是背景多元化），邀请建设性异议，并设计决策流程，在达成共识前暴露不同的解读。为神经多样性同事创造贡献的条件，保护真实的面对面交流时间，并通过无设备会议、不间断的专注时段等实践来捍卫专注力本身。在分心的环境中，分歧会消亡。

3 建立自有知识产权体系

最宝贵的情报是那种任何模型都无法检索的情报，因为它还不存在。当你面对真正的未知时，不要仅仅依赖模型。相反，要获取专有专家知识和数据，这些知识并非基于公开信息训练的AI模型所能获得。设计小型、快速、真实的实验，以生成专有知识，并将实验作为一种领导力准则，而非创新团队的专属领域。实验能帮助你比竞争对手更快地发展。同时，培养外部网络，连接从业者、学者和领域专家，他们的知识超出了LLM的训练数据集。最后，将这种学习转化为专有诀窍。未来十年的优势将不属于那些向AI提出最佳问题的人，而属于那些构建最丰富的人类与AI网络，并率先根据所学采取行动的人。

亚瑟·D·利特尔公司成立于140年前的一个信念，至今依然惊人地切合实际：价值并非仅源于技术本身，而是源于人类质疑、实验并决定如何以及在哪里应用它的能力。在一个所有竞争对手都能获取日益相似的模型、分析和答案的时代，脱颖而出的是那些能够保持不同思考能力并付诸行动的组织。事实上，“差异”也是亚瑟·D·利特尔公司的自有口号。

脚注

1 METR警告称，当任务集饱和时，超过~16小时的估计是不可靠的；参见：“前沿AI模型的任务完成时间预期”。METR，2026年5月8日。美国经济杂志；2 Brynjolfsson, Eric, 等。“生产力J曲线：无形资产如何补充通用技术。”宏观经济学，第13卷，第1期，2021年1月。3 Alon-Barkat, Saar, 和 Madalina Busuioc。“公共部门决策中的人机交互：‘自动化偏差’和‘选择性依从’对算法建议的《公共行政研究理论杂志》的影响。”第33卷，第1期，2023年1月。4 Acemoglu, Daron, 等。“人工智能、人类认知和知识崩溃。”麻省理工学院经济学，2026年2月20日。5 Wang, Longfeng, 等。“人工智能对企业战略决策的影响：趋同还是分化？”DEIC ‘25：《2025年数字经济与智能计算国际会议论文集》。美国计算机协会（ACM），2025年8月1日。AI & Society 6 Ferdman, Avigail。“人工智能导致技能退化是一个结构性问题。”第41卷，2025年11月。7 Budzyna, Krzysztof, 等。“结肠镜检查中接触人工智能后内镜医师技能退化风险：一项多中心观察性研究。”《自然·柳叶刀》，第10卷，第10期，2025年10月；以及Lenharo, Mariana。“人工智能正在毁掉我们的技能吗？初步结果出来了，情况并不乐观。”第18期，2026年6月18日。8 Acemoglu, Daron, 等。“人工智能、人类认知和知识崩溃。”麻省理工学院经济学，2026年2月20日。9 Roussel, Philip A., 等。“第三代研发管理。”Arthur D. Little, 1991年。哈佛商业评论 10 Magee, John F. “决策树用于决策。”第7期，1964年7月。11 Shanshan, Li, 等。“人工智能辅助决策中的引导反思：对人工智能过度依赖和决策准确性的影响。”CHI ‘26：《2026年人机交互会议论文集》。ACM，2026年4月13日。12 Tian, Harry Yizhou, 等。“理解人工智能辅助批判性思维对人机决策的影响。”arXiv, 2026年3月2日。艾维商业杂志 13 Zhao, Will。“超越迁就：人工智能在认知多样性方面理解错误的地方。”第25期，2026年5月25日。14 Steiber, Annika, 等。“双转型下的AI赋能生态系统编排和竞争优势。”2026年创新与技术管理会议（INNOTECH 2026）论文集，中国北京，2026年5月22日至24日。

WHO SAYS IT CAN'T BE DONE

WHO SAYS IT CAN'T BE DONE

WHO SAYS IT CAN'T BE DONE

WHO SAYS IT CAN'T BE DONE

WHO SAYS IT CAN'T BE DONE

WHO SAYS IT CAN'T BE DONE

WHO SAYS IT CAN'T BE DONE

WHO SAYS IT CAN'T BE DONE

WHO SAYS IT CAN'T BE DONE

WHO SAYS IT CAN'T BE DONE

WHO SAYS IT CAN'T BE DONE

WHO SAYS IT CAN'T BE DONE

WHO SAYS IT CAN'T BE DONE

WHO SAYS IT CAN'T BE DONE

WHO SAYS IT CAN'T BE DONE

WHO SAYS IT CAN'T BE DONE

WHO SAYS IT CAN'T BE DONE

WHO SAYS IT CAN'T BE DONE

WHO SAYS IT CAN'T BE DONE

WHO SAYS IT CAN'T BE DONE

WHO SAYS IT CAN'T BE DONE



自1886年以来，Arthur D. Little始终站在创新的前沿。我们是被公认的领导
者，致力于将战略、创新与转型相结合，服务于技术密集型及融合型产业。我
们帮助客户穿越变化的商业生态系统，发掘新的增长机遇，并赋能客户构建创
新能力，推动其组织实现转型。

我们的顾问拥有丰富的实践经验，兼具对关键趋势和动态的深刻理解。ADL 遍
布全球主要商业中心。我们自豪地服务于大部分财富1000强企业，此外还有其
他领先公司及公共部门组织。

如需更多信息，请访问 www.adlittle.com。

ARTHUR D LITTLE

WHO SAYS IT CAN'T BE DONE

WHO SAYS IT CAN'T BE DONE

WHO SAYS IT CAN'T BE DONE

WHO SAYS IT CAN'T BE DONE

WHO SAYS IT CAN'T BE DONE

WHO SAYS IT CAN'T BE DONE

WHO SAYS IT CAN'T BE DONE

WHO SAYS IT CAN'T BE DONE

WHO SAYS IT CAN'T BE DONE

WHO SAYS IT CAN'T BE DONE

WHO SAYS IT CAN'T BE DONE

WHO SAYS IT CAN'T BE DONE

WHO SAYS IT CAN'T BE DONE

WHO SAYS IT CAN'T BE DONE

WHO SAYS IT CAN'T BE DONE

WHO SAYS IT CAN'T BE DONE