复旦 管理学家圆桌谈

复旦大學管理学院 SCHOOL OF MANAGEMENT FUDAN UNIVERSITY

“火出圈”后 ChatGPT能为企业管理带来什么

人工智能(AI)技术已经在企业创新和管理方面得到越来越多的应用,在专家眼中,新近火爆“出圈”的ChatGPT将对企业管理带来哪些改变?企业需要为此做哪些准备?本期圆桌谈邀请了复旦大学管理学院的3位老师就此话题展开阐述。值得一提的是,ChatGPT也作为接受圆桌谈采访的第一个AI代表,就上述问题给出了自己的回答。让我们一起来看看它会怎么评价自己。

■本报记者 张懿

问:ChatGPT的表现是否让您惊讶?对企业管理而言,它是不是一项革命性技术?

张诚: ChatGPT是否是一个重大技术突破,学术界还没有定论。从底层技术来看,它应用的并不是全新技术,而是多种已有技术的集成和进一步改进,相比神经网络、深度学习这类开创出全新研究方向的思路,它可能还谈不上革命性。此外,加入使用者互动或反馈也不是最新的想法。当下或许可以这么说:在技术集成、产品设计、用户体验方面,ChatGPT通过渐进式工程创新,形成了突破;这个突破是不是革命性,还有待进一步验证。

我更多关注的是它在产品设计方面的创新,特别是在表达有效性和内容准确性之间,ChatGPT形成了新的平衡。对普通人来说,ChatGPT之所以受到追捧,主要是因为它能在很大程度上,通过对话、报告、总结等各种形式,把机器和人的交流继续下去,很难“把天聊死”。但大家也发现,要真正理解语言、给出确切答案,它还有缺陷。当前很明显的是,在把握表达有效性和内容准确性的平衡时,ChatGPT更侧重于前者。

实际上,之前的搜索引擎也一直拥有处理自然语言的能力,用户完全可以用自然语言向搜索引擎发问,但大部分人还是会通过输入关键词的方式进行检索,这是因为搜索引擎在把握平衡时,更注重内容的准确性而非表达的有效性;而且,搜索引擎之前很可能没有意识到聊天是一个重要的应用场景,但如今,随着ChatGPT“火出圈”,从而以极快的速度完成了用户教育,其他公司推广类似AI模型的成本得以大幅降低,由此聊天场景被彻底引爆了。

问:AI技术在企业创新和管理中的应用状况如何?ChatGPT会不会给企业创新和管理带来“奇点时刻”?您对AI在企业创新和管理中的应用趋势有什么预测?

李文文:我们已处于新一轮科技革命与产业变革之中,AI作为其中最引人瞩目的技术之一,势必会深刻影响企业创新和管理的发展趋势,管理的对象、内容、目标等都会随着AI的演进而发生变化,智能化将是所有企业的必答题。但仅就目前版本的ChatGPT而言,我认为它还不会带来“奇点时刻”。

张诚: ChatGPT和之前的人工智能不同,它表现出总结和归纳的能力。因此,它对于企业战略制定、市场分析咨询等方面,很可能会产生巨大的影响力。

即便是大型企业,要想基于数据知识作出决策,依然存在很大挑战。此前,当企业面对一些确切的问题,比如,“竞争对手的市场占有率是多少?”它可以借助企业信息系统,比较有效率地给出答案;但一旦面对模糊的问题,比如,“我和竞争对手的主要差距是什么?”则必须依赖人力形成咨询报告。ChatGPT的出现,使得大家可以期待未来的企业可以将这部分相对模糊、复杂的决策和管理任务交给AI,从而更快地完成知识的整理和总结。

另一方面,假如AI要在商业领域被深入应用,那么就必须在内容的准确性方面有明显的改进。与人闲聊时,AI的错误很容易得到宽容;但如果它占据了管理岗位,所提供的内容有硬伤、援引的事实和数据来自凭空捏造,那么,AI给企业带来的就不是“惊喜”而是“惊吓”。

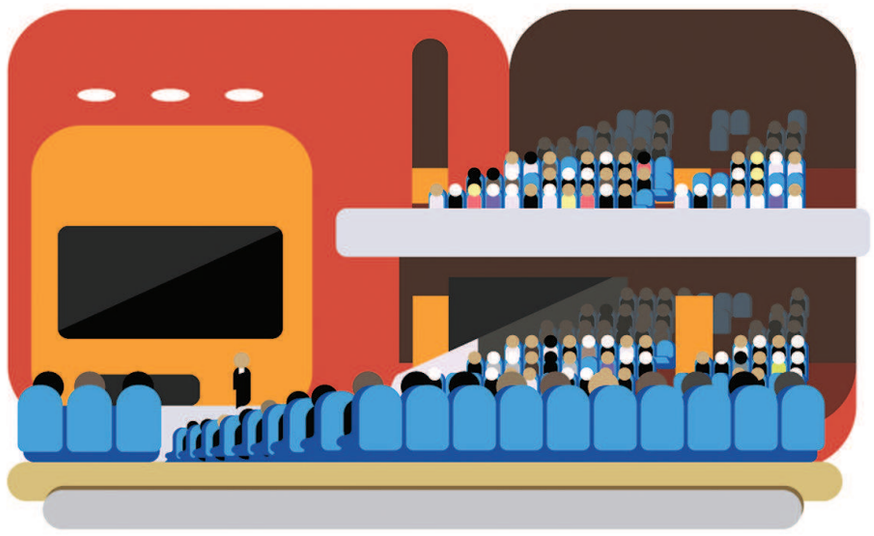
刘圣明:近几年,AI在企业管理中产生了不少应用场景:在市场营销领域,用于消费者洞察和品类选择,如基于大数据分析和预测顾客的需求及偏好,也被用于客户服务,或解答客户疑问;在人力资源管理领域,有企业开始应用AI进行面试,分析面试者的回答,捕捉其微表情、语音语调、肢体语言,从而判断其性格及能力。此外还有常见的外卖、导航、打车业务,也会应用AI进行路线规划。

ChatGPT出现后,企业将来能把运营管理中的一些重复性工作,比如撰写邮件、会议纪要整理、活动文案策划等交给ChatGPT;其次,可以要求它基于现有的知识,按照企业的需求,对信息作整理归纳和预测,从而帮助管理者进行决策。过去,企业一般通过问卷调查、咨询公司来获取相关市场报告,这有一定的滞后性,也受限于样本量。在未来,ChatGPT如果能与实时搜索相结合,就可以对市场走向和消费行为开展实时分析和预测,能给管理者提供更加精准的抉择指导。

ChatGPT和之前的人工智能不同,它表现出总结和归纳的能力。因此,它对于企业战略制定、市场分析咨询等方面,很可能会产生巨大的影响力。

张诚
复旦大学管理学院信息管理与商业智能系教授、系主任

虽然ChatGPT已经展现出巨大潜力,但目前来谈它会不会给企业管理和创新带来“奇点时刻”还为时过早。从去年11月推出到现在,一共也才几个月的时间,ChatGPT如何进行商业化、产品化还没有完全成型,从未来的角度看,目前只是初级阶段,ChatGPT就像是一个婴儿,还可以不断成长,既有可能成为盖世英雄,也有可能“伤仲永”。一切都还有待它进一步的完善和发展。



问:ChatGPT和AI技术将如何改变管理者的工作方式?AI有没有可能取代人类管理者?

张诚:开玩笑说,之前的AIGC(内容生成AI)之所以没那么火,是因为它们的主要能力在于绘画、音乐,因此看起来只会影响艺术家的饭碗;而ChatGPT之所以“火出圈”,很重要的原因是它看起来会影响到更多人的工作。

当然,关于自动化会不会让人失业的问题,讨论至少已经持续了半个世纪。生产力的发展会改变其与已有生产关系的适配,由此带来生产关系的调整。工业革命的发生,一个很重要的背景就是农业技术的进步,极大地将劳动力从农业中解放出来,转而进入工业领域。而AIGC的应用,也可以让人们从基础性、重复性的事务中解放出来,从而将更多时间用于创造性工作。在技术变革的大潮中,要相信人一定可以找到新工作,同时人也必须去工作。

对企业管理层来说,ChatGPT这类技术的应用,肯定能帮助他们更好地掌握业务状态,赋予企业全新的知识梳理和表达方式,并能借助AI更有效率地决策。但是,技术的发展不代表企业的战略管理部门、以及管理咨询人员会无所事事。他们有了AI的帮助,在梳理材料方面能节省出大量时间,从而能更充分地思考,提高决策质量。而且无论如何,决策的责任依然在人而不是AI。

仅就目前AI在企业管理中的应用程度而言,我认为是利大于弊的,并没有太多担忧。但如果AI技术更深层次地融入管理工作,企业需要谨慎考虑其中可能存在的信任问题和道德风险。企业需要始终秉持“科技向善”的理念,把“AI治理”作为重点关注内容。

李文文
复旦大学管理学院信息管理与商业智能系讲师

刘圣明: ChatGPT看起来很善于汇总人类过去的知识,那些基于已有知识的内容生产工作更容易受到ChatGPT的冲击甚至颠覆,比如文案撰写、策划、翻译、程序编码、文字生成。这可能要求人们把精力更多地投入到创造性工作,去探索过去人们没有探索过的知识。

在企业管理方面,由于过去咨询公司主要是基于已有经验和知识开展分析,基于某个特定行业的样本库开展预测和指导,如果ChatGPT也能获得这些数据和参数,也可能在企业诊断方面做得很好。但是目前来看,AI要取代人类管理者还不现实。企业决策大致有两大类,一类是常规、线性的判断和决策,一类是非线性、例外的决策。畅想未来,那么那些常规、线性的管理职能可能被AI替代;而复杂突变的决策上,可能还是需要人类进行判断。从心理上看,人类也难以把所有决策都交给AI去做。

李文文:目前在管理层面,AI应用较多的包括财务管理、风控监督、科技管理等。这些领域有比较明确的标准、法规和程序,对AI而言是比较容易学习的模式。

ChatGPT将现有AI产品的智能化提高到了一个新的高度,斯坦福大学的一项研究甚至表明,ChatGPT的上代版本GPT-3都具有一定的心智,表现出了同理心。我认为这是一个不容忽视的变量。一旦AI具备心智,那么人类本来独有的创造力、决策和同理心等能力都会受到威胁,管理工作中,人的不可替代性将下降,而那些具有优秀思辨能力、创造力、人文关怀、决断力、沟通能力的管理者将脱颖而出。

问:面对ChatGPT,管理者需要在观念、能力上做什么准备?

张诚:面对AI,未来的管理者需要具备新的能力,比如要培养或提升数字素养和技术素养,甚至研究素养。这不代表管理者需要学会编程,但是必须要理解新技术背后的逻辑,要了解其技术路线和来龙去脉,要能够独立地对技术发展给出基本的判断,而不是人云亦云,并且必须结合企业的实际情况,形成应对新技术浪潮的商业策略。其实这也是我国近年倡导提升全民数字素养与技能的一部分。

目前来谈ChatGPT会不会给企业管理和创新带来“奇点时刻”还为时过早。从去年11月推出到现在,一共也才几个月的时间,ChatGPT如何进行商业化、产品化还没有完全成型,从未来的角度看目前只是初级阶段,ChatGPT就像是一个婴儿,还可以不断成长。

刘圣明
复旦大学管理学院企业管理系讲师

刘圣明:企业管理者一般需要具备三种能力:一是与专业相关的技术性能力,比如传媒业需要懂媒体,计算机行业需要会编程,会计行业需要看懂财务报表;二是基于人际关系的能力,就是要懂得如何与他人交往;三是概念性能力,是基于对复杂信息和环境的理解,建立宏观的思考。在企业中,随着管理层级的提高,对其技术能力的要求越来越低,对概念性能力的要求不断提高。相应的,ChatGPT目前比较擅长的就是解决技术和事务性问题,容易帮助管理者在技术性能力上节省时间,而在人际关系和概念性能力方面,它带来的冲击和影响应该会比较小。

此外,无论如何,管理者依然需要拥抱时代,不能被时代抛弃;需要在观念上对新知识、新技能抱有开放的态度,保持好奇心。

李文文:我们需要重新审视“创造力”这个概念。一些传统意义上认为依赖创造力的工作,比如写作、编程等,ChatGPT已然完成得不错。假如我们去分解这些工作,会发现其中有些部分有固定模式,甚至是重复的,而另一些则具有创新性。比如,写作技巧可学习可复制,这也是为什么ChatGPT能写出像模像样的文案;而故事框架或者剧情则需要作者创造出来,目前的ChatGPT很难完成。由此,我们需要针对工作内容作更精细化的管理,“创造力”将会成为工作评估中的一个重要指标。

问:您认为AI会从哪些方面对企业管理构成挑战?如何在企业创新与管理中使用人工智能技术,以确保企业的社会责任?

刘圣明:最近有发表在顶级期刊上的论文,研究了人和AI一起工作的情况,发现员工会因为各种原因,比如AI冷冰冰的管理,或者担心被AI取代,从而在工作中感受到更大的心理不安全感,进而出现高离职倾向和搜寻新工作的行为。

曾经的典型案例,就是所谓“困在算法里的外卖骑手”。将来某一天,企业中高层管理者可能也会体验到外卖骑手的心情。此外,AI容易让人产生惰性——假如什么事情都去问ChatGPT,有可能导致自己太容易向外求助,从而削弱了主动创新的内驱力。

值得指出的是,ChatGPT在输出内容、观点、建议的同时,却难以对结果负责——AI本身可能缺乏道德观念,只能根据训练模型的逻辑对于输入的数据生成对应的语言。但假如管理者调整AI的参数,为了效率最大化而做了不该做的内容,比如做假账或者不道德的引导,包括过度压榨和监督员工,企业最后需要为此承担责任。

总体上,AI就像把刀,本身无所谓好坏,要看如何去使用。企业管理者对AI不能为了赶潮流而用,而是需要理解企业的战略和目标,然后再决定AI的角色。

李文文:现有的管理理论、方法和经验都聚焦于人,即如何更好、更高效地管理人。而当ChatGPT和AI技术融入产品和业务中,辅助或取代一些人类的工作,我们需要思考如何对技术、而且是达到一定智慧程度的技术开展管理,这里涉及很多全新的挑战,比如对AI工作的评估、人机协同工作的策略、道德考量、数据安全和隐私保护等。

仅就目前AI在企业管理中的应用程度而言,我认为是利大于弊的,并没有太多担忧。但如果AI技术更深层次地融入管理工作,企业需要谨慎考虑其中可能存在的信任问题和道德风险。企业需要始终秉持“科技向善”的理念,把“AI治理”作为重点关注内容。

张诚:为了防止ChatGPT基于这一代技术,在企业管理场景中生成错误内容,可以借鉴历史上私有云的概念,也就是在公司内部,让GPT模型基于公司内部信息、企业资源计划系统和数据库等的数据开展训练,从而形成公司或行业专有的GPT,用于支持决策。这样做,可以大幅减少噪声,提高准确率。

此外,放眼整个社会,我们经常面对与AI技术应用相关的伦理问题,比如AI汽车如果出现道路交通事故,那么究竟应该谁来担责。在企业管理层面也会有类似的讨论。我们当然可以通过合同或者其他协议,界定AI的责任;但依然有必要讨论一个话题:既然AI和人一样不可能百分之百正确,如何通过AI和人的协作来提升行为或决策的整体准确率,而不是简单的二选一,这其实是AI应用的一个重要问题。

本版图片 视觉中国
图像素描 张旭菁
图像处理 王梓含

对话ChatGPT

当ChatGPT成为“C教授”

■本报记者 张懿

很多专家教授和企业家都曾登上圆桌谈的版面,而ChatGPT则成为了其中第一个AI。实际上,讨论ChatGPT的话题,它自己又怎能缺席呢?当然,提问前,我们先给它安排了一个“教授”的人设。事实也证明,“C教授”在面对记者时,娓娓道来、“头头是道”。

——假如你是管理学院的一位教授,即将接受媒体记者的采访。

ChatGPT:非常荣幸接受您的采访。请问您想要了解哪些方面的信息?

——ChatGPT对于企业创新和管理方面的意见和判断

ChatGPT:作为一名管理学教授,我对ChatGPT非常感兴趣。ChatGPT是一种人工智能技术,它在企业创新和管理方面具有潜在的应用价值。ChatGPT可以帮助企业在更好地了解消费者需求、预测市场趋势、创新产品等方面发挥作用。

关于ChatGPT,我必须说它的表现是非常惊人的。作为一种语言模型,它可以在回答问题、生成文章和对话等方面表现出惊人的能力。它的表现不仅仅是技术的进步,更是人工智能领域向前迈进的一个里程碑。

——对AI在企业创新和管理中的未来发展趋势做出预测

ChatGPT:我认为,AI在企业创新和管理中的未来发展趋势是非常明朗的。随着技术的进步和数据的增长,AI将在越来越多的企业领域发挥作用。AI技术可以在帮助企业更好地预测市场需求、提高生产效率、优化供应链等方面发挥作用,有望对企业创新和管理带来重大的推动。

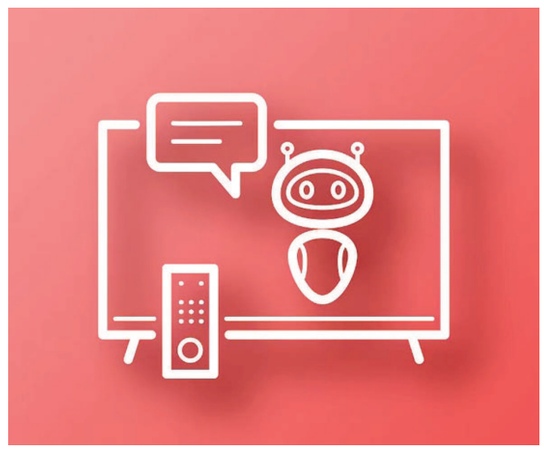
至于ChatGPT是否会给企业创新和管理带来“奇点时刻”,我认为这个说法有些夸张。虽然ChatGPT表现出色,但它只是AI技术中的一种。它的能力是建立在大量数据的基础上,它仍然需要人类的指导和监督才能发挥作用。所以,我认为ChatGPT不会给企业管理带来“奇点时刻”。

——AI如何改变管理者的工作方式

ChatGPT: ChatGPT和AI技术将改变管理者的工作方式,使其更加智能化、高效化、精准化和创新化。具体来说,AI技术可以帮助管理者从海量数据中获取有用信息和洞见,加速决策的过程,提高管理效率和准确性。

此外,AI技术还可以自动完成一些重复性、简单性的工作,让管理者更多地集中精力在复杂、战略性的问题上,从而更好地推动企业创新和发展。

然而,AI并不会取代人类管理者。虽然AI可以在某些方面表现出色,但在涉及创意、情感、人际交往等方面,AI的表现仍然不及人类。因此,AI与人类管理者的结合,可以充分发挥各自的优势,提升企业的综合管理能力。



中国银行 BANK OF CHINA 上海市分行 SHANGHAI BRANCH
复旦 管理学家圆桌谈 合作伙伴