

# 技术迷雾中的领航者：不确定情境下电信企业 AI+战略的 跨界领导力培育

姜鲲

南京师范大学中北学院，江苏省丹阳市，212300；

**摘要：**在全球数字经济与人工智能技术深度融合的背景下，电信企业加速推进“AI+”战略布局，试图通过跨界融合重构产业价值链。然而，当前电信企业在“AI+战略”落地中面临显著的“技术迷雾”困境，包括技术迭代加速、商业环境高度不确定性、领导力认知错位、组织协同失效以及政策执行脱节等问题。针对这些挑战，本研究探讨了电信企业跨界领导力培育的重要性，并提出通过重塑领导力认知、优化组织架构、深化生态合作与完善激励机制等路径，助力电信企业突破组织惯性与认知壁垒，实现从技术采购向生态共建的跃迁。这些措施将有助于电信企业在数字经济的浪潮中保持领先地位，实现可持续发展。

**关键字：**电信企业；“AI+”战略；跨界领导力；技术迷雾；生态共建

**DOI：**10.69979/3029-2700.25.10.085

## 1 问题的提出

在全球数字经济与人工智能技术深度融合的背景下，我国“十四五”规划明确提出“加快 5G、工业互联网、大数据中心等新型基础设施建设”，并将“深化人工智能研发应用，培育新兴数字产业生态”列为国家战略核心目标。国务院国资委进一步细化政策要求，于 2025 年发布《中央企业人工智能深化应用行动计划（2025-2027）》，明确要求中央企业在 2027 年前实现核心业务场景 AI 渗透率 $\geq 40\%$ ，并推动行业大模型（L1）与细分领域专用模型（L2）的协同开发。政策驱动下，电信企业作为数字基础设施的核心建设者，加速推进“AI+”战略布局，试图通过跨界融合重构产业价值链。例如，中国电信提出“以规模应用为关键，助力人工智能同经济社会发展深度融合”，并依托算力网络优势构建 AI 大模型生态。

然而，当前电信企业在“AI+战略”落地中面临显著的“技术迷雾”困境。一方面，技术迭代的加速与商业环境的高度不确定性导致 AI 技术应用场景模糊、跨行业协作复杂化；另一方面，组织惯性与创新需求的冲突加剧了战略落地的偏差。据中国信通院《2024 年数字化转型白皮书》显示，78%的电信企业已设立跨部门创新团队，但仅有 32%的项目实现跨行业商业化突破。核心痛点集中于三点：其一，领导力认知错位，管理者受限于传统通信技术思维，对 AI 驱动的生态化竞争缺乏

系统性认知；其二，组织协同失效，垂直化架构难以支撑跨领域敏捷决策，导致资源错配与创新迟滞，例如央企虽普遍接入 DeepSeek 等大模型，但合作多停留于技术采购层面，未形成深度价值共创；其三，政策执行脱节，尽管国资委要求央企“开放高价值场景”，但实践中仍存在技术研发与市场需求脱节、数据共享机制缺位等问题。

在此背景下，研究电信企业跨界领导力培育具有双重意义。理论层面，传统领导力理论难以解释 AI 技术驱动的生态化竞争需求，需构建适配不确定情境的跨界领导力框架；实践层面，跨界领导力是破解“技术迷雾”、实现政策目标（如核心业务场景 AI 渗透率 $\geq 40\%$ ）的关键抓手。基于此，本研究聚焦以下问题：在技术模糊性与商业不确定性交织的复杂情境下，电信企业如何通过跨界领导力培育突破组织惯性与认知壁垒，驱动“AI+战略”从技术采购向生态共建跃迁？这一问题的解答，不仅关乎政策红利的转化效能，更是电信企业从“基础设施提供者”向“生态领航者”转型的核心命题。

## 2 文献综述与理论框架

跨界领导力作为领导力研究的一个重要分支，近年来在国内外学术界受到了广泛关注。其中：

在国内，关于跨界领导力的研究起步较晚，但近年来逐渐增多。一些学者从不同角度对跨界领导力进行了探讨。例如，奚洁人（2014）指出，跨界领导力是领导

学界一项具有重要理论和现实意义的任务，是一种富有魅力的新型领导力。他认为跨界领导力包含了整合、创新、共享等核心价值取向，并强调了在全球化、信息化的时代背景下，跨界领导力对于应对复杂多变的挑战具有重要意义。此外，姜鲲和杨静（2021）通过对中国知网期刊数据库中关于“领导力”的文献进行知识图谱分析，发现领导力研究已经历了兴起、导入、井喷和政策研究四个阶段，并指出跨界领导力作为领导力研究的新趋势，尚未得到明显足够的关注。

在国外，跨界领导力的研究相对成熟，已经形成了一些较为系统的理论框架。一些学者从领导者的特质、行为以及情境因素等多个角度对跨界领导力进行了深入研究。例如，Ancona 和 Caldwell（1992）提出了外向型团队（External team 或 X-team）的概念，强调团队成员应该通过跨界行为来弥补团队内部的资源缺口和知识缺口。此外，一些学者还探讨了跨界领导力在特定情境下的应用，如跨文化领导力、跨国领导力等，这些研究为理解跨界领导力的复杂性和多样性提供了重要视角。

综合来看，国内外关于跨界领导力的研究已经取得了一定的进展，但仍存在一些不足。例如，国内研究尚缺乏系统性和深度，对跨界领导力的内涵、结构以及作用机制等方面的探讨还不够充分；国外研究虽然相对成熟，但更多关注于西方文化背景下的跨界领导力，对于跨文化、跨国情境下的跨界领导力研究还有待加强。未来研究可以进一步拓展跨界领导力的理论框架和研究方法，加强对不同文化背景下跨界领导力的比较和整合研究，以更好地推动跨界领导力理论和实践的发展。

### 3 电信企业跨界领导力建设的现状与问题分析

当前，我国电信企业在“AI+”战略驱动下，跨界领导力建设呈现显著的“政策热”与“实践冷”矛盾。尽管78%的电信企业已设立跨部门创新团队，但仅有32%实现跨行业商业化突破，这一数据折射出政策导向与落地能力之间的鸿沟。例如，中国电信虽推出“星河AI平台”整合海量社会治理数据，但其跨界合作仍集中于技术采购层面，未能形成生态化协同效应。这一矛盾背后，是技术能力与领导力发展的结构性失衡。结合电信企业现状，其跨界领导力建设的核心痛点可归纳为以下三方面：

#### 1. 领导认知错位：传统通信技术思维与AI生态化

竞争脱节

电信企业长期以网络建设与运维为核心竞争力，形成“技术本位”思维定式，难以适应AI驱动的生态化竞争需求。例如，某省级电信公司智慧城市项目仍沿用传统通信服务模式，未将交通、医疗等多领域数据深度融合，导致解决方案缺乏场景适配性。这种认知局限使企业陷入“技术堆砌陷阱”——2023年《生成式人工智能服务管理办法》强调技术应用需与场景需求匹配，但实践中电信企业往往忽视“AI+什么”的战略命题。

#### 2. 组织僵化：垂直架构阻碍跨领域敏捷决策

电信企业普遍采用垂直型组织架构，导致跨部门协作成本高、决策链条冗长。以某央企智慧园区项目为例，涉及云计算、物联网等领域的协同需经23个部门审批，耗时超6个月，而互联网企业同类项目周期仅2个月。这种僵化结构加剧资源错配，例如某东部省份电信公司因部门壁垒导致5G专网资源闲置率达47%，而生态伙伴算力需求却无法及时满足。2021年《关键信息基础设施网络安全保护基本要求》虽强化了基础设施保护标准，但也客观上加深了组织流程的刚性约束。

#### 3. 机制缺失：生态合作停留于表层技术采购

当前电信企业与生态伙伴的合作多局限于网络服务或数据接口开放，缺乏知识共享与风险共担机制。例如，某头部电信企业工业互联网项目虽与30余家制造企业签约，但合作内容未深入生产流程优化与AI模型共研，导致项目利润率不足5%。这与《人工智能生成内容标识办法》提出的“全流程安全管理”理念形成鲜明对比——政策要求技术应用需贯穿“生成-传播”全链条，但企业实践仍停留在单向技术输出阶段。

基于以上三大痛点问题，我们解析其背后的深层矛盾：

政策推动下的“跨界热”与企业实践中的“创新冷”背后，是技术能力与领导力发展的双重短板。一方面，企业虽加速布局AI基础设施（如千亿参数大模型），但75%的高管将“跨界领导力”等同于技术协同，忽视战略视野重构与组织文化变革。另一方面，传统考核机制偏向短期业绩指标，例如某企业创新团队因年度KPI压力放弃需3年培育的智慧农业项目，转向低门槛标准化AI服务，进一步压缩商业化突破空间。这一困境与《“十四五”文化发展规划》提出的“以文化引领发展”理念形成反差——跨界领导力需从技术工具升维至生态治理能力，方能实现可持续创新。

上述痛点表明，电信企业亟需突破“技术本位”思维，通过构建适配不确定性的跨界领导力框架，破解认知、组织与机制的多维瓶颈，方能在“AI+”战略浪潮中实现从“跟随者”到“领航者”的转型跃迁。

#### 4 不确定情境下电信企业 AI+跨界领导力培育路径

针对电信企业在“AI+”战略落地中面临的“技术迷雾”困境及跨界领导力建设的核心痛点，本文提出以下培育路径，旨在助力电信企业突破组织惯性与认知壁垒，实现从技术采购向生态共建的跃迁。

##### 4.1 重塑领导力认知：从“技术本位”到“生态引领”

首先，电信企业需重塑领导力认知，摆脱传统通信技术思维的束缚，转向生态化竞争视角。领导者应深刻理解 AI 技术如何重塑行业生态，积极拥抱跨界融合趋势。通过组织内部培训、外部专家讲座等方式，提升高管团队对 AI 生态化竞争的认识，形成“以生态引领发展”的共识。同时，鼓励领导者跨出舒适区，主动学习新技术、新知识，增强对跨界合作机遇的敏感性。

##### 4.2 优化组织架构：构建敏捷协同的跨界团队

针对垂直型组织架构导致的跨部门协作成本高、决策链条冗长问题，电信企业应优化组织架构，构建敏捷协同的跨界团队。具体而言，可采取以下措施：一是设立专门的跨界创新中心或 AI 应用部门，负责统筹协调跨领域、跨部门的 AI 项目；二是推行扁平化管理，缩短决策链条，提高决策效率；三是建立跨部门协作机制，如定期召开跨部门协调会议、设立跨部门项目小组等，促进资源共享与知识交流。

##### 4.3 深化生态合作：从技术采购到价值共创

电信企业应深化与生态伙伴的合作，从单一的技术采购关系向价值共创关系转变。具体而言，可采取以下策略：一是加强与产业链上下游企业的合作，共同研发适应市场需求的 AI 应用解决方案；二是与高校、科研机构等建立产学研合作机制，引入外部创新资源；三是建立知识共享与风险共担机制，鼓励生态伙伴共同参与 AI 项目的研发与商业化推广。通过这些措施，电信企业可与生态伙伴形成紧密的利益共同体，共同应对市场变化与技术挑战。

#### 4.4 完善激励机制：激发跨界创新活力

为激发跨界创新活力，电信企业应完善激励机制，为跨界领导者及团队提供充足的创新动力。一方面，可设立跨界创新专项基金，用于支持具有前瞻性和创新性的 AI 项目；另一方面，建立跨界创新成果评估与奖励机制，对在跨界合作中取得显著成果的团队和个人给予表彰和奖励。此外，还可将跨界创新能力纳入高管及团队的绩效考核体系，作为其晋升与薪酬调整的重要依据。

综上所述，电信企业在“AI+”战略落地过程中，应通过重塑领导力认知、优化组织架构、深化生态合作与完善激励机制等路径，培育适配不确定情境的跨界领导力。这将有助于电信企业突破组织惯性与认知壁垒，实现从技术采购向生态共建的跃迁，从而在数字经济的浪潮中保持领先地位。

#### 5 结论与展望

本文深入探讨了在全球数字经济与人工智能技术深度融合背景下，电信企业在推进“AI+”战略落地过程中面临的“技术迷雾”困境及跨界领导力建设的核心痛点。通过分析，我们得出以下结论：

1. 电信企业在“AI+”战略实施中面临技术迭代加速、商业环境不确定性高等挑战，导致 AI 技术应用场景模糊、跨行业协作复杂化。
2. 跨界领导力缺失是制约电信企业“AI+”战略落地的关键因素，具体表现为领导力认知错位、组织协同失效和政策执行脱节等方面。
3. 针对上述痛点，本文提出了重塑领导力认知、优化组织架构、深化生态合作与完善激励机制等培育路径，旨在助力电信企业突破组织惯性与认知壁垒。

未来，随着人工智能技术的不断发展和应用场景的持续拓展，电信企业在“AI+”战略上的投入将进一步加大。为了更好地应对技术迷雾和跨界融合的挑战，电信企业需持续关注以下几点：

1. 深化对 AI 技术的理解和应用：电信企业应加强对 AI 技术的研究和学习，不断提升自身技术实力和创新能力，以便更好地把握技术发展趋势和应用前景。
2. 加强跨界合作与生态共建：电信企业应积极寻求与产业链上下游企业、高校、科研机构等外部伙伴的合作，共同研发适应市场需求的 AI 应用解决方案，形成紧密的利益共同体，共同应对市场变化与技术挑战。



3. 优化组织架构和激励机制: 电信企业应继续优化组织架构, 提高决策效率和跨部门协作能力。同时, 完善激励机制, 激发跨界创新活力, 为领导者及团队提供充足的创新动力。

4. 关注政策导向和合规要求: 电信企业在推进“AI+”战略过程中, 应密切关注政策导向和合规要求, 确保自身业务符合相关法律法规和行业标准, 降低潜在的法律风险和合规成本。

综上所述, 电信企业在“AI+”战略落地过程中, 需不断培育和提升跨界领导力, 以应对技术迷雾和跨界融合的挑战。通过深化对AI技术的理解和应用、加强跨界合作与生态共建、优化组织架构和激励机制以及关注政策导向和合规要求等措施, 电信企业有望在数字经济的浪潮中保持领先地位, 实现可持续发展。

### 参考文献

- [1] 奚洁人. (2014). 跨界、跨界思维和跨界领导力——跨界领导力研究的时代意义和社会价值. 领导科学, (7), 16-19.
- [2] 姜茀, 杨静. (2021). 我国2000年来领导力研究脉络梳理——基于知识图谱的分析. 南京师范大学中北学院学报, (1), 21-30
- [3] Ancona, D. G., & Caldwell, D. F. (1992). Bridging the boundary: External activity and performance in organizational teams. Administrative Science Quarterly, 37(4), 634-665
- [4] 袁庆宏, 张华磊, 王震, 等. 研发团队跨界活动对团队创新绩效的“双刃剑”效应——团队反思的中介作用和授权领导的调节作用[J]. 南开管理评论, 2015, 18(03): 13-23.
- [5] 文巧甜, 郭蓉, 夏健明. 跨界团队中变革型领导与协同创新——知识共享的中介作用和权力距离的调节作用[J]. 外国经济与管理, 2020, 42(02): 17-29. DOI: 10.16538/j.cnki.fem.20191107.002.
- [6] 刘松博, 李育辉. 员工跨界行为的作用机制: 网络中心性和集体主义的作用[J]. 心理学报, 2014, 46(06): 852-863.
- [7] 张华磊, 袁庆宏, 王震, 等. 核心自我评价、领导风格对研发人员跨界行为的影响研究[J]. 管理学报, 2014, 11(08): 1168-1176.
- [8] 徐磊. 跨界行为、团队信任与创新绩效: 资源损耗的调节作用[J]. 科技进步与对策, 2019, 36(06): 11-18.
- [9] 宋萌, 王震, 张华磊. 领导跨界行为影响团队创新的内在机制和边界条件: 知识管理的视角[J]. 管理评论, 2017, 29(03): 126-135. DOI: 10.14120/j.cnki.cn11-5057/f.2017.03.010.
- [10] 臧维, 赵联东, 徐磊, 等. 团队跨界行为、知识整合能力与团队创造力[J]. 管理学报, 2019, 16(07): 1063-1071.
- [11] 余义勇, 杨忠. 团队领导跨界行为如何影响团队创造力? ——基于知识整合和团队氛围的整合视角[J]. 科学学与科学技术管理, 2020, 41(12): 129-144.
- [12] 樊骅, 刘益, 韩冰. 角色压力与共享领导力对跨界员工创造力的作用研究[J]. 软科学, 2015, 29(12): 77-81. DOI: 10.13956/j.ss.1001-8409.2015.12.17.
- [13] 杜春香, 兰琨, 崔萌. AI大模型背景下电信运营商的应对策略研究[J/OL]. 电信科学, 2024, (S2): 1-8[2025-04-29]. <http://kns.cnki.net/kcms/detail/11.2103.TN.20241216.1852.025.html>.
- [14] 赵修文, 刘雪梅, 余圆, 等. 高阶团队跨界领导力及其理论模型构建——基于经典扎根理论的探索[J]. 西华大学学报(哲学社会科学版), 2023, 42(02): 72-85.
- [15] 孙彬, 胡翔, 孙俊, 等. 企业高层领导跨界学习能力的结构维度与影响作用——基于中国情境的扎根理论研究[J]. 科技进步与对策, 2022, 39(19): 141-151.
- [16] 马壮. “场理论”视角下跨边界管理的价值增值路径与领导力提升策略[J]. 领导科学, 2022, (08): 102-105. DOI: 10.19572/j.cnki.lldx.2022.08.004.
- [17] 赵新亮, 陈国民. 校长跨界领导力: 内涵、功能与提升策略[J]. 教育理论与实践, 2018, 38(26): 3-5.

课题项目: 本论文为省哲社课题: “跨界领导力对电信‘5G生态圈’建设的影响研究”(项目批准号: 2020SJA2255)的研究成果

作者简介: 姜茀(1978—), 女, 汉族讲师, 硕士, 南京师范大学中北学院经济管理系, 企业管理专业人力资源管理方向