This document was translated from English by machine and may contain mistakes. The English original is at https://www.novaracg.com/2026/04/14/ncg-insight-ai-strategy-fails-first-at-the-human-layer/.

NCG洞察 | AI战略首先在人的层面失败

Heather Grizzle · April 14, 2026

Oracle's AI-linked layoffs show where AI strategy fails first: the human layer. How separations are handled shapes the workforce that stays.

甲骨文公司近期的裁员被定性为更广泛的、由人工智能驱动的重组的一部分，但其执行方式暴露出的问题远比一个成本决策更为深远。数以千计的员工是通过冷漠、集中化的沟通方式获知消息的，系统访问权限几乎立即被撤销，几乎没有管理层层面的沟通介入。当员工队伍以一种剥夺自主权、背景说明和尊严的方式经历离职时，这一事件就不再仅仅是人员规模的调整。它成为一个信号，重塑了留任组织对领导力、稳定性以及自身价值的理解。

从劳动力风险的角度来看，问题并不在于裁员本身。组织定期进行重组，向新兴技术重新配置资本也是意料之中的。问题在于，这次重组是如何与显而易见的增长以及对人工智能基础设施的巨额投资同步实施的。当数十亿资金投向未来能力建设的同时，现有员工却通过标准化、冷漠的流程被辞退，组织便在无意中传达出一个信息：人力资本是可随意丢弃的投入品，而非需要妥善管理的资产。这种认知不会仅局限于离职者。它会渗透进留任者的行为之中。

下游影响很少是即时显现的，但却始终可以衡量。目睹此类事件的员工，开始以降低了的信任度来行事，这直接影响新系统的采用、机构知识共享的意愿，以及对转型举措的参与度。人工智能战略尤其依赖于各个层面的人的融入——从数据质量、工作流程再造，到用户采用。当信任被削弱时，员工不会公开抵制。他们默默地脱离参与、拖延采用，并保护自身的相关性，而非为组织变革做出贡献。正是在这一环节，大规模的技术投资开始表现不佳。

当信任被削弱时，员工不会公开抵制，而是默默地脱离参与。

恢复之路需要的不仅仅是重新包装叙事。它需要重建劳动力战略与技术投资之间的运营联系。领导层必须首先通过直接而具体的沟通重建问责制，不仅说明发生了什么，还要

说明未来的决策将如何以不同的方式执行。这不能依赖关于战略优先事项的泛泛之谈。它必须直面流程失误，并明确今后员工将受到怎样对待的预期，因为信誉是通过具体性而非话术来恢复的。

同样重要的是，重新界定劳动力在人工智能战略本身中的角色。成功驾驭这一转型的组织不会将人工智能定位为替代机制。他们将其定义为能力倍增器，并为员工提供清晰、可及的路径，使其能够转入相邻岗位、掌握相关技能并参与到转型之中。如果没有与已部署系统直接挂钩的、可见的内部流动与再技能培训机制，员工就会将人工智能投资解读为被取代而非机遇，这恰恰会在最关键的时刻削弱系统的采用。

组织还必须应对快速裁员所带来的运营风险。机构知识并非仅存在于文档之中。它存在于非正式流程、变通做法以及通常未被记录的情境性理解之中。当大量员工在没有结构化知识转移的情况下离职时，组织便继承了隐藏的脆弱性，这些脆弱性会在日后显现为效率低下、错误增多，以及对外部支持依赖度的上升。识别并缓解这些风险，对于重组后稳定运营至关重要。

归根结底，人工智能转型的成败并不取决于资源重新配置的速度，而取决于人力系统与技术系统整合的有效程度。降低成本可以改善短期财务状况，但如果没有相应的劳动力战略来维护信任、保存知识并促成对未来状态的参与，组织便会埋下长期不稳定的隐患。其结果，从传统意义上说并非战略失败，而是一种退化了的战略，它永远无法达到其预期的潜力。

从NCG的角度来看，这一区别是显而易见的。将人工智能视为替代战略的组织，是在为成本做优化。将其视为能力战略的组织，则是在构建可持续的竞争优势。差异不在于技术本身，而在于人在其中被如何定位。

TIPS

Know something about a sign language AI system that the public should know? Send it to tips@novaracg.com. Every tip is read by me and kept confidential. If you work in the UK, writing to us is not by itself a protected disclosure under the Public Interest Disclosure Act 1998, so before you share employer information, check your options with Protect (protect-advice.org.uk), the free whistleblowing advice line.

引用方式

Grizzle, H. M. (2026, April 14). NCG洞察 | AI战略首先在人的层面失败. Novara Consulting Group. https://www.novaracg.com/zh/2026/04/14/ncg-insight-ai-strategy-fails-first-at-the-human-layer/