

《Gartner 商业季刊》

2026年第三季度

如何携手

AI供应商

构建灵活供应商策略，把握生成式
AI合作先机

四步掌控AI支出

Gartner®

目录

» 卷首语

3 如何携手AI供应商

» 2026年第三季度CEO观察

6 76%的CEO对AI达成共识，
但其中暗藏警示

» 2026年第三季度情景洞察

42 如果AI之春变为AI之秋，结果将会
如何？四种情景值得深思

» 专题文章

14 构建灵活供应商策略，把握生成式AI
合作先机

22 四步掌控AI支出

26 AI智能体的适用及不适用场景

33 立即行动：将AI变革转化为难
得的SaaS降本机遇

38 将AI供应商治理打造成竞争
利器

对生成式AI的期望已跌至谷底，这给AI供应商带来了新的挑战。初创AI供应商面临的压力与日俱增——随着市场的整合，一些企业将被淘汰或被收购。由于AI买家追求稳定性和规模效应，现有的AI合作关系正在经历重塑或整合。合同也变得越来越复杂，既要管控成本和风险，也要打消各方的疑虑与担忧。与此同时，超大规模云服务商正加速投入，大规模建设基础设施，以抓住下一波AI驱动的增长机遇。

鉴于上述市场动态，C级高管必须灵活应对如今更为复杂、瞬息万变且风险重重的供应商环境。

本期《Gartner商业季刊》将帮助您在生成式AI供应商合作中保持战略灵活性、掌控AI支出、把握AI颠覆带来的宝贵SaaS买方优势、明确AI智能体的适用及不适用场景，并将AI供应商治理能力打造为竞争优势。此外，我们还将探讨CEO对AI的压倒性共识为何会成为危险盲点，以及未来AI情景如何助力战略的韧性检验。

— John Lovelock

杰出副总裁兼分析师、首席预测师

“.....C级高管必须灵活应对如今更为复杂、瞬息万变且风险重重的供应商环境。”

构建灵活供应商策略，把握生成式AI合作先机

作者：Dave Aron

假设您的女儿即将大学毕业，想请您帮她规划职业生涯。在她面前，有些选择对应的是非常具体且发展路径较为单一的领域，而有些选择则能够为未来打开多种职业发展的可能性。您大概不会只说一句“把选择面放宽些”这种空话，也不会甩给她一张复杂的职业推荐表格，您的建议多半会落在这两者之间。

许多商业决策，同样要求高管在类似的思维高度上拿捏分寸：既要跳出“有选择总归是好的”这种模糊观念，又不必动用高等数学和貌似精确的模型来制造虚假的确定感。在泛泛而谈与精细计算之间，存在着一个中间地带，高管可以借此发现更多选项，包括生成式AI供应商的选择。

企业和生成式AI供应商打交道时，确实需要手握多种选择，但通常不会对这些选择所带来的经济价值进行量化。高管可以采用一种简便务实的方法，在无需复杂计算的情况下提升决策严谨性，将选择灵活性与收入、成本等财务指标置于同等重要的位置进行评估。

评估企业的实物期权

真正的敏捷能力源于保留战略选择空间。**实物期权**（区别于可交易的金融期权）指的是快速启动或叫停项目、流程、产品与合作关系，并随时按需调整范围的能力。¹当经营环境动荡不稳时，高管可以通过识别并行行使现实选择权来创造企业价值。

实物期权估值研究通常将实物期权划分为几类：延迟（等待）、扩张/收缩、放弃和转换（见图1）。

与外部供应商（如生成式AI供应商）合作时，不妨思考如何在运营中保留一些灵活选项，包括如下：

- **快速、轻松地更换供应商和合作伙伴。**例如，与供应商A签订AI服务合同，公司可能被绑住两年；而与供应商B签约，只要提前三个月通知，随时可以解约。这三个月解约条款的价值，与金融期权非常相似。
- **将能力外包，或重新收回内部。**（此选项其实是一个特例：即企业切换到的供应商，正是自身内部团队。）
- **采用更开放的AI模型或方法，而非绑定于封闭的专有供应商模型。**例如，是选择商业基础模型（如Anthropic或OpenAI提供的），还是开放权重模型（如DeepSeek或阿里巴巴[通义千问]提供的）？后者在切换时通常更为便利。

- **灵活调整AI服务、功能或席位数量，包括启动、增加、减少和停用。**这包括在不同服务层级或性能档次之间切换，许多AI服务提供商均提供此类选项。
- **适应潜在的监管和数据主权变化。**例如，如果组织采用将数据存储于境外的云端AI服务，可能需依据监管或地缘政治变化迅速调整数据的地理位置布局。

这听起来像是常识，对吧？通常情况下，有选择是好事。（反例：运用“破釜沉舟”的军事策略，让自己别无选择、只能前进，以此来激发斗志。）但其中有几点值得注意：

- 不必处处保持灵活。
- 要为实物期权赋予财务价值。

» 图1：实物期权示例

类别	描述
时机选择	能够先锁定潜在交易，再观望形势，等待条件变得更有利。
退出	能够选择终止项目，或以更快的速度、更低的成本、更简便的方式出售资产或业务。
对冲	类似于保险，或买入看跌期权。
分阶段	能够分阶段推进一项投资。
灵活性	能够以多种方式行事，或将成果应用于多个领域。
规模	能够扩大或缩小规模。

来源：Gartner

» 不必处处保持灵活

首先，真正的敏捷并非源于处处灵活。灵活性通常会推高成本，也会增加复杂性。真正的敏捷来自战略取舍：明确哪些地方需要灵活，哪些地方必须坚决标准化。正如不可能为所有事情购买保险一样，企业无法、也不应为每一种可能发生的情况都预留选项。

企业需要根据业务战略规划所需的战略灵活性。真正有效的业务战略，会清晰界定哪些业务流程属于常规性、商品化的环节，哪些是能在市场中制胜的差异化优势。

除非有特殊理由需要打破常规，否则应尽可能简化并标准化通用流程，同时对能够形成差异化优势的环节保留必要的灵活性。企业的差异化优势可能体现为突出的亮点，如客户关系，也可能隐藏在看似普通的细节中，例如服务质量。

» 为生成式AI供应商的灵活选择赋予财务价值

关于实物期权的第二个难点才是真正的关键所在。尽管企业高管深知保留战略选择余地的重要性，但在讨论中往往只是泛泛而谈，很少为其赋予财务价值，更不会做任何量化收益评估。

假设高管们正在比较供应商C和供应商D的AI服务，供应商C的服务便宜20%，但供应商D允许企业在六个月内解除合作关系，而供应商C则需要一年。通常，在执委会和董事会层面，数字最有说服力。由于供应商C所带来的成本节约具有清晰且可量化的财务收益，高管层往往会忽视战略灵活性的价值，而倾向于选择供应商C。但不难想象，如果情况发生变化，能够提前六个月终止一项服务，在财务意义上可能更有价值。

对实物期权的财务价值进行量化，将选择灵活性与收入、成本等财务指标置于同等重要的位置进行评估。

当波动性高时，期权价值在任何投资决策中的占比都会显著上升。运营环境稳定时，战略灵活性的价值并不突出。。但当主权考量一夜剧变，AI创新又层出不穷时，战略灵活性的重要性将大幅提升，甚至可能超过其他价值因素。

避免过度复杂的计算方法

企业可采用多种方法对实物期权进行估值。其中一些方法套用金融期权定价背后的复杂公式，如布莱克-斯科尔斯模型、二叉树定价模型或蒙特卡洛模拟，对于普通管理团队而言过于晦涩，既难理解，也难以令人信服。

以此类方式评估实物期权还存在另外两个问题：

- 此方法论中隐含的假设适用于金融期权，却不适用于实物期权。例如，布莱克-斯科尔斯方法假设标的资产呈对数正态分布，但实物期权并不必然满足这一假设；实际上，这种情况极不可能发生。

- 这些模型本质上是个黑箱，看似精确的数字实际上并不可靠。举个例子，如果一位高管需要在2,000万美元和3,000万美元的两款供应商产品之间做选择，他们希望了解战略灵活性究竟是值得“几百万”还是“几千万”这个量级，而不是一个类似723万美元这样精确的数字，因为这种数字既不实际，也无必要，更没人会当真。

选择适合自身情境的实用估值方法

基于常识对战略灵活性进行价值评估，核心在于判断风险出现时能否带来更好的结果。这种方法不仅更有用，也更容易计算、理解和接受。^{2,3,4}

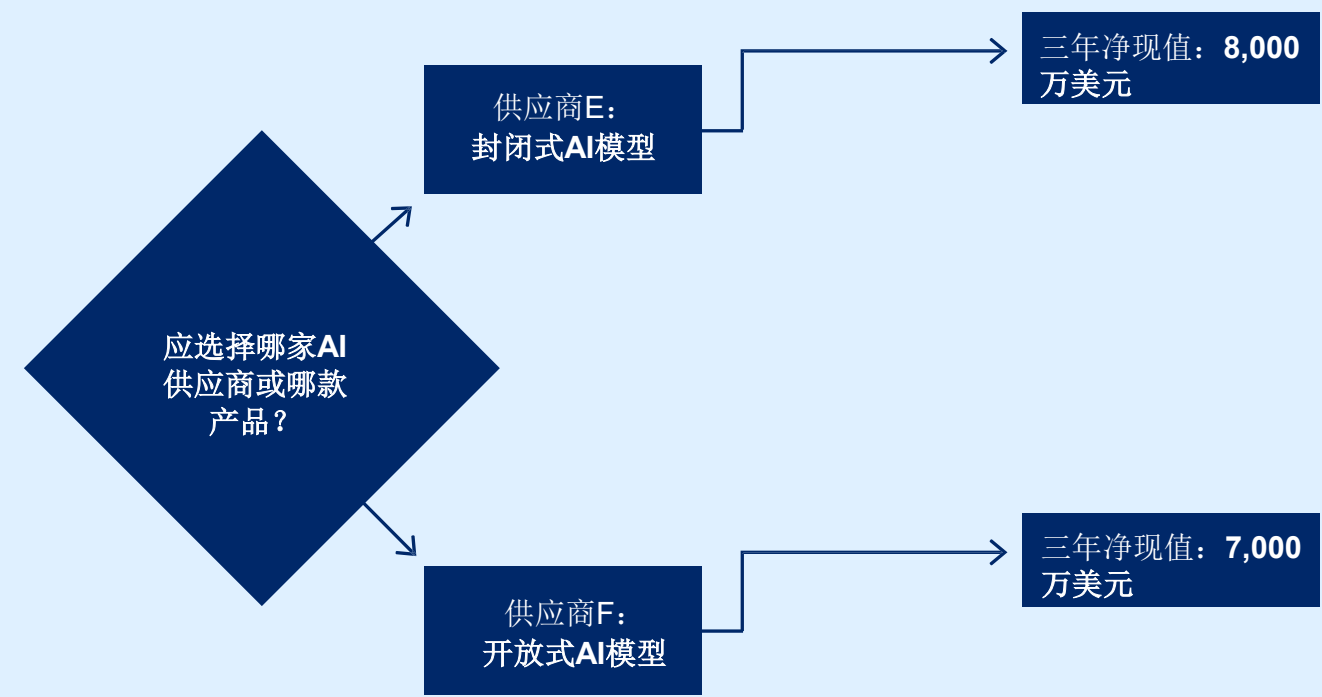
一种常见的方法是构建一个简单的决策树，列出某些情况出现的可能性，并评估每种情况下的价值影响。（此方法是金融市场中二叉树期权定价模型的简化版本。）

基于常识对战略灵活性进行价值评估，核心在于判断风险出现时能否带来更好的结果。这种方法不仅更有用，也更容易计算、理解和接受。

注：为求清晰，以下示例刻意简化，细节未必真实。

某银行计划利用生成式AI为其高净值客户打造一种新型报告，目前正面临两家供应商的选择。**供应商E**的模型采用封闭式专有架构；**供应商F**的模型则更为开放，价格也更高，但功能上略逊一筹。若选用**供应商E**的模型推进项目，预计三年内净现值为8,000万美元；而选用**供应商F**的模型，净现值则为7,000万美元，相对较低。这样看来，**供应商E**显然是更合适的选择（见图2）。

图2：生成式AI供应商选项价值影响的决策树示例
供应商E vs. 供应商F

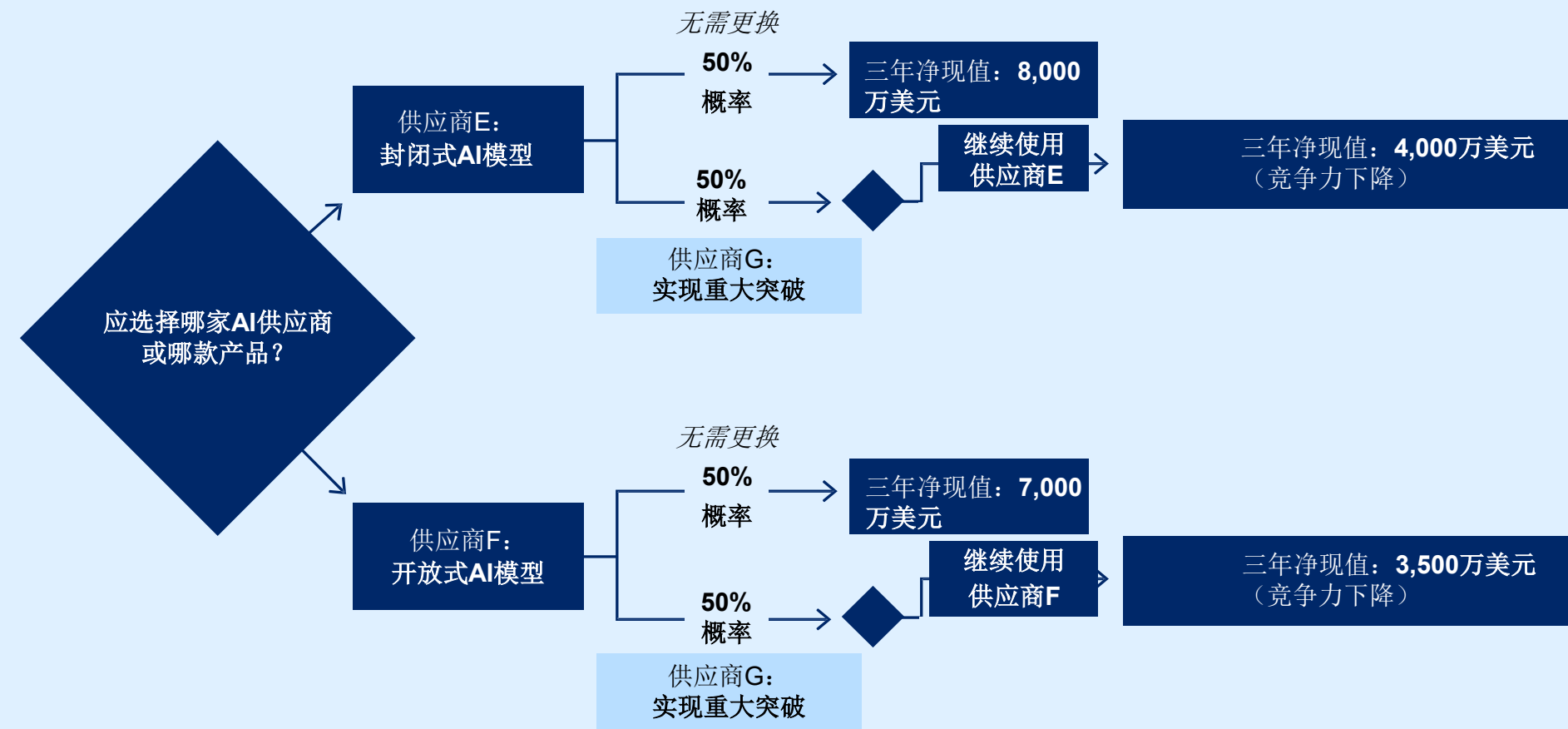


来源：Gartner

但现在，让我们把波动性和战略灵活性纳入考量。假设**供应商G**正在开发一款生成式AI模型，性能远超**供应商E**和**F**的模型，并且有**50%**的概率能够在预定时间范围内推向市场。

如果**供应商G**的模型上市，银行可以选择继续使用已经选定的模型。但如果维持原选择，项目净现值很可能减半。这样一来，**供应商E**版本将产出**4,000**万美元（而非**8,000**万美元），**供应商F**版本将产出**3,500**万美元（而非**7,000**万美元）（见图3）。

图3：生成式AI供应商选项价值影响的决策树示例
供应商E vs. 供应商F vs. 供应商G

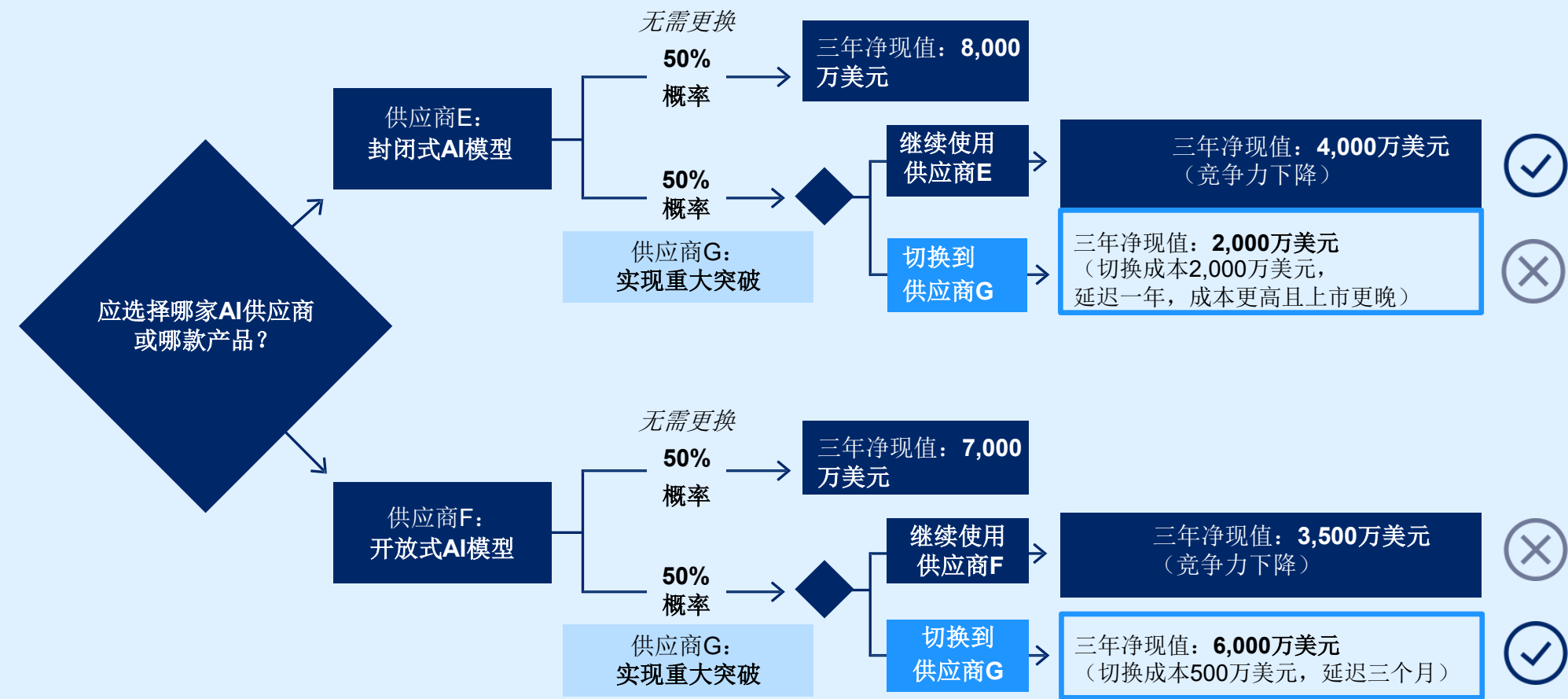


来源：Gartner

如果银行决定从供应商E的封闭式模型切换到供应商G，则需要支付2,000万美元的切换成本，项目也会延迟一年，净现值因此降至2,000万美元。由于这一结果比维持现状更差，银行会选择继续使用供应商E，获得4,000万美元的净现值。

如果银行使用供应商F的模型，切换到供应商G仅需花费500万美元，项目只需延迟三个月，净现值为6,000万美元。这一结果优于继续使用供应商F，因此银行会选择切换（见图4）。

图4：生成式AI供应商选项价值影响的决策树示例
供应商E vs. 供应商F vs. 供应商G（维持原选择或切换）



来源：Gartner

结论：

如果银行选择**供应商E**，项目期望价值为： $(50\% \times 8,000 \text{ 万美元}) + (50\% \times 4,000 \text{ 万美元}) = \mathbf{6,000 \text{ 万美元}}$ 。

若选择**供应商F**，期望价值为： $(50\% \times 7,000 \text{ 万美元}) + (50\% \times 6,000 \text{ 万美元}) = \mathbf{6,500 \text{ 万美元}}$ 。

供应商**G**携新模型入场后，原本有利于供应商**E**方案的1,000万美元价值优势发生逆转，转而形成有利于供应商**F**方案的500万美元优势。供应商**F**方案所代表的额外灵活选择空间，价值1,500万美元。

在现实中，这类决策树会复杂得多，包含多个阶段和更多选择。即便在上述简单案例中，我们也忽略了一个选项——先按兵不动，等供应商**G**的成功前景更明朗后再做决定。

给高管层的建议

所有组织都必须精通灵活选择空间的思维方式，方能在下一个十年中求得生存，进而蓬勃发展。为此，高管层领导应：

- 培养或聘用具备实物期权估值能力的财务专家，该专家可以来自财务部门，也可以是**AI**或**IT**团队中的财务专家。
- 面向尽可能多的员工开展关于战略灵活性的培训课程。
- 开发适合企业自身业务情境的实物期权估值方法。
- 在所有具有战略重要性的供应商、服务提供商和合作伙伴决策中，纳入对选择灵活性的考量。

¹ Stewart Myers，麻省理工学院斯隆管理学院教授，被公认为“实物期权”一词的提出者。S.C. Myers，[《公司借贷的决定因素》](#)，金融经济学杂志》（Journal of Financial Economics），1977年。

² Timothy Luehrman于1998年在《哈佛商业评论》（Harvard Business Review）上发表了两篇奠基性文章，阐述了一种相对简便的实物期权估值方法。

³ T.A. Luehrman [《投资机会即实物期权：从数字入手》](#)，哈佛商业评论》，1998年。

⁴ T.A. Luehrman [《战略即实物期权组合》](#)《哈佛商业评论》，1998年。

还不是Gartner客户？[请即刻联系专家顾问](#)，实现快速响应与敏捷执行，助力达成关键任务目标。

Gartner客户请点击[此链接](#)获取完整期刊内容。

Gartner内容访问限制声明

视您当前的订阅权限而定，部分文件可能无法查看。

© 2026 Gartner, Inc. 及其关联公司版权所有。保留所有权利。Gartner是Gartner, Inc及其关联公司的注册商标。未经Gartner事前书面许可，不得以任何形式复制或传播本出版物。本出版物所载观点仅代表Gartner研究机构的观点，不应被理解为事实陈述。本出版物所含信息来源于可靠渠道，但Gartner不对此等信息的准确性、完整性或充分性作出任何保证。尽管Gartner研究可能涉及法律及财务问题，但Gartner并不提供法律或投资建议，其研究成果亦不得被理解为法律或投资建议或用于此类用途。访问和使用本出版物时应遵守《Gartner使用政策》之规定。Gartner以具备独立性与客观性的声誉而自豪。所有研究项目均由公司研究机构独立完成，全程无任何第三方提供意见或施加影响。如需更多信息，敬请参阅《独立性和客观性指导原则》。本出版物中所含第三方链接仅为便利性目的提供，不构成Gartner官方认可。Gartner对第三方内容无控制权，亦不对相关网站、其内容或可用性承担责任。点击本出版物中的任何第三方链接，即表示您确认已阅读并理解本免责声明。

853288

切实可行的客观洞察

探索更多免费资源和工具：

洞察

《2026年CEO观察》

CIO和IT领导者如何抢占先机，这三项战略要务不容忽视。

即刻下载



电子书

《Gartner 2026年十大战略技术趋势》

回顾影响未来五年的10项新兴技术趋势。

立即阅读



网络研讨会

解读《2026年中国数据、分析与AI技术成熟度曲线》

理性看待行业热潮，发掘切实的商业价值。

报名参会



工具

AI成熟度模型与路线图工具包

客观评估企业AI成熟度，识别关键提升领域，并获取资源高效制定AI路线图。

了解详情



已是Gartner客户？
登录客户门户网站，获取更多资源。[登录](#)

联系我们

获取客观可行的业务与技术洞察，支撑关键任务达成。依托Gartner专家指南与工具，加速智慧决策进程，赋能运营能效跃升。联系我们，成为Gartner客户：

[成为客户](#)

持续关注，掌握前沿洞察

参加Gartner会议

[查看会议日程](#)