

人工智能驱动下现代物流业领导力的重塑研究

甘卓霞

(澳门科技大学, 澳门, 999078)

摘 要: 人工智能驱动下物流业领导力的影响较少为学者所关注, 本文着眼于探究在人工智能对传统物流业转型为现代物流业中领导力的影响, 以实践经验结合管理学相关理论, 以人工智能领导力配置框架 ALCF 的战略协调维度、能力重构维度、治理与合法性维度等三维度研究现代物流业领导力重塑的路径, 结合物流作业实践分析领导力框架通过有序且彼此依存的作用协同机制发挥作用。

关键词: 人工智能; 物流业; 领导力

AI-Driven Reshape Research on Leadership in the Modern Logistics Industry Zhuoxia Gan

(Macau University of Science and Technology, Macau, 999078)

Abstract: Little attention has been devoted to the AI-driven impacts of leadership in the modern logistics industry. This article focuses on exploring how leadership is influenced in the transformation of traditional logistics into modern logistics through artificial intelligence. It combines practical experience with management theory, studying the reshaping of leadership in modern logistics through the three dimensions of the AI Leadership Configuration Framework (ALCF): strategic coordination, capability reconstruction, and governance & legitimacy. It also analyzes how the leadership framework works through an orderly and interdependent synergy mechanism in logistics operations.

Keywords: AI-driven; Logistics Industry; Leadership

现代物流业是经济社会生产与消费的纽带, 是促进国内国际双循环、建立统一大市场、推动经济高质量发展的关键要素。党的二十大报告提出“加快发展物联网, 建设高效顺畅的流通体系, 降低物流成本”。实现这一目标需要人工智能与传统物流行业融合发展打造现代物流业。自 2017 年我国推动人工智能产业发展以来, 人工智能作为新一代信息技术与实体经济深度融合的关键要素, 已经成为产业变革的重要驱动力量和战略性技术。“人工智能+”行动加速了传统产业的数智化变革, 物流行业作为社会经济最基础、最具有支撑力的行业领域, 更是得到了广泛的应用和发展。在人工智能+物流的行业应用不断推进的过程中, 领导力成为行业应用背后最深刻的力量。传统物流行业

【作者简介】 甘卓霞, 女, 正高级经济师、高级会计师、高级审计师, 澳门科技大学在读博士, 1290772091@qq.com。

中领导力具有经验式、权威性和管控力强等特征，面临着贸易动态不确定性、消费者期望提升、资源限制加剧等外部条件的挑战(Baruwa,2019)。然而领导力理论的发展远落后于人工智能在传统组织中的快速演进(Quaquebeke & Gerpott ,2023)，在此背景下，研究人工智能驱动下物流行业领导力的重塑路径，成为物流行业实现高质量发展的核心焦点。

一、人工智能在物流行业的发展状况

人工智能在物流行业的应用从探索到深度融合，经历了快速发展的过程。从视频识别技术在长途货运司机安全管理、园区管理等场景的应用，到以大模型、生成式 AI 为代表的全新一代人工智能技术赋能运输优化、物流整体方案决策，人工智能在物流行业各领域的应用可以提升工作效率并节省成本，重塑组织的创新管理，最终推动物流这一传统行业的长足发展。

中国物流与采购联合会以“2024 中国物流企业 50 强”入围企业为基础，调研了样本企业多达 110 余家，针对物流行业不同场景的人工智能应用情况进行了全面调研，应用场景涵盖智能决策、智慧园区、智慧仓储、运输优化、自动驾驶/无人配送、安全合规等六大类，还调研了数字员工、大模型两项重点 AI 技术应用。在应用最广的道路运输领域，人工智能技术被广泛应用于干线运输、厂区（园区）运输、城市配送及末端配送等不同场景，主要是通过赋能传统软件和硬件来实现运输配送的智能化，其中在软件方面，企业融合算法、数据分析、自动化工具等技术，定制开发地理信息系统（GIS）电子围栏及定制算法，人工智能自动识别运输车辆是否按规划路线、到达时间、目的地送货到达。通过对物流数据要素的采集、治理、应用，根据货物所处行业对运输要求的特性特殊、运输方式多样等特点进行定制化应用开发，实现物流运输过程的实时监控及全流程轨迹监控预警，实现了运输调度分配、安全运行管理、车辆运营管理的智能化，提升物流效率、运输安全，降低运输成本；在硬件方面，通过传统运输配送装备、装载器具上叠加智能技术，实现装备的智能化升级，如在干线运输领域，最优成本排线方案实现智能调度，运费结算，路径优化等场景的实施，自动驾驶卡车的应用能够有效降低司机工作强度，降低人员与能耗成本，再如在末端配送领域，人工智能赋能无人化服务，如无人机、无人配送车、智能快递柜等新装备，给消费者带来便捷服务的同时，降低末端配送人员的工作强度，提升工作效率。

始于 2024 年的大模型在物流行业的应用给现代物流业插上了翅膀，通用大模型在物流科技企业、物流服务头部企业进行了探索和实践，基于通用大模型叠加了行业数据的训练，行业专属模型能力赋能仓储、运输、配送等物流的各个环节（详见图 1）。如顺丰科技在 2024 年先后发布“丰知物流决策大模型”、“丰语大语言模型”，丰知物流决策大模型侧重于处理结构化数据，用于时序预

测、路径规划等物流决策场景中，丰语大语言模型侧重于处理非结构化数据，帮助物流人成为自己岗位的专家，两类模型相互结合，共同打造更为全面的物流智能体系。AI 正在成为物流领域重要的变革性力量。



图 1：物流大模型

二、人工智能对物流行业领导力的影响

人工智能并非作为单纯的工具存在于企业管理中，智能技术加速融入物流企业的运营体系，流程由 AI 驱动、协作由数据链接、决策由模型辅助、创新由算法加速，如在仓库存储领域，通过 MQTT、CoAP、Modbus 等主流协议及 EdgeX Foundry 等开源边缘计算框架，实现传感器、安防等设备的高效集成与实时监控，结合 Node-RED、InfluxDB 提升自动化采集、远程运维和时序数据管理能力，大模型辅助仓管人员对仓库作业进行有效的管理决策，智慧园区场景在信息生成、组织架构、流程效率与岗位能力等运营体系方面产生了系统性的影响。

尽管人工智能正日益取代并补充企业员工在管理任务中的作用，对物流行业提质增效具有明显的优势，形成企业的替代或互补性竞争优势，但也对权力分配、专业知识与问责机制产生了新的影响，企业的人力因素依然重要，因此人工智能不能仅仅是提高效率的关键驱动力，更是重塑企业领导力的重要因素。从企业发展可持续性的角度而言，人工智能在物流企业中推广应用的变革引发了一个重要问题：什么样的领导力能推动人工智能在现代物流业的持续发展？

解析这一问题，必须要了解人工智能嵌入领导力所伴随的伦理冲突、员工心理安全感缺失、员

工人人工智能意识不强等障碍。有研究文献表明,这些矛盾与冲突并非偶然事件或个例,而是深植入算法结构与组织采纳流程中的结构性制约因素^[9]。

一是伦理冲突方面,伦理问题分为专门源于机器学习的伦理问题、在数字世界中运用技术组织生活的相关伦理问题、形而上学问题等三大类(Stahl , Antoniou , Ryan , Macnish & Jiya,2022)。物流业的人工智能伦理问题更多是运用技术组织生活的相关伦理问题,传统物流业是提供物品的位移,现代物流提供的是产品的全生命流通过程,整合物流资源,使运输、仓储、货代等物流作业能高效、协调地有机衔接运行。分析解构大宗物流场景可以窥见一斑,传统物流现场工作运营中需要大量劳务人员从事分拣、配送、运输等作业,而现代物流作业方面,工厂采用工业机器人实现丝级精度、24 小时连轴转的拆码垛、分拣、包装等工作;高载重无人叉车实现重型货物精准叉取与堆叠;多机集群 AGV 高效协同转运调度体系提升流转吞吐量 30%以上;大宗混标货物智能视觉快速分拣系统融合 3D 视觉与多模态识别算法,针对异形件、易碎品等 SKU 提供柔性自动化分拣解决方案;全链路数字孪生路径利用运筹学算法实现全局路径动态最优解,同时部署 IoT 传感网络对全流程货物损耗进行实时监测预警。现代物流业多方位运用人工智能的场景应用表明物流业商业模式在新质生产力的要求下面临着重大的变化,此类变革会导致失业或改变工作性质。同时,物流业是传统行业,行业原固有的标准模式僵化,多级层级的角色结构延迟了领导决策和组织快速响应的进程,人工智能驱动的逻辑是解决了企业降本增效的诉求,过度考量效率指标而忽视伦理,从而压缩组织价值层级及决策空间(Mahmoud , Tehseen & Fuxman ,2020)。被重塑的企业领导与下属之间的权力关系,也引发了组织内部领导力、问责机制及伦理监督等方面的诸多问题,大中型物流企业采用事业部制,事业部领导、事业部项下公司领导、业务部门领导、业务主管、业务员五个层级形成了物流企业内部的权力组织架构,人工智能的业务数据挖掘与分析能让事业部领导时时关注到运输业务进展情况、园区管理现状等,虽然业务信息的传递效率得到了较大的提升,但员工与领导之间的沟通出现了真空地带。大量研究表明,人工智能的整合会重塑决策层级,当人工智能的透明机制与伦理保障尚未完善时,决策空间的压缩与沟通渠道的不通畅可能会加剧领导与员工之间的信任不对称性和关系脆弱性。

二是员工心理安全感缺失方面,在员工层面,物流业基层岗位多为劳动力密集型岗位,装卸、安保、仓管、搬运等工作岗位原由人力完成,这些岗位极易被机器人、无人飞机、电子围栏、物联网等技术给替代,虽然人工智能在物流行业中的应用催生了数据员等新岗位,但新岗位毕竟属于技术型,一是新岗位的吸纳劳动力的程度远不及旧岗位消失的速度,二是旧岗位的员工因技术能力不够而无法适应新岗位,智能技术不能替代员工在认知层面的转化,员工对技术取代劳动力的忧虑、

职业稳定的不确定性、技术造成技能退化的风险、AI 缺乏透明度可能带来的不公平感等来自执行组织层的抵触情绪仍是人工智能成功实施的主要障碍，当员工抵触情绪成为成功实施的主要障碍，员工疑虑和组织惰性常会阻碍或破坏实施进程，特别在成熟的运输公司(Baruwa,2019; 智联招聘，北京大学国家发展研究院.2026)。被替代者面临长期收入下降的心理困境，对变革的抵触情绪还源于对传统做法的依赖，短期内摩擦性失业还会加剧对物流行业岗位就业的影响，将人工智能融入企业，面对人工智能对人力资源带来的深度影响，领导层将重新定义决策的机制与框架(Sacavém,Machado,dosSantos,Palma-Moreira & Au-Yong-Oliveira,2026)。真正具有前瞻意识的领导力管理，不能只是被动回应变化，而是在变化到来之时主动塑造领导力的新质结构，使之对组织具备带领员工进行创新的底气与能力。领导者重新设计领导力实践以平衡技术与员工价值观、创新与组织稳定性，并从基于控制式家长型的领导力向对话式变革型的领导力风格转型，以促进创新和集体适应(Biswas & Sengupta ,2025)。

三是员工的人工智能意识不强方面，人工智能在物流行业并非可选项，而是基础设施的倍增器，从物流效率与效益优化的角度来看，人工智能将在未来几十年取代大量工作岗位，自动驾驶汽车将使驾驶员这一职位消失，自动驾驶叉车则会取代叉车操作员的工作，许多配备人工智能系统的机械设备操作岗位也将不复存在，运输协调员和仓库规划师的诸多工作也将由人工智能接手，对提升供应链韧性、优化流通领域服务的至关重要。国内大部分物流企业为中小企业，相对于大型企业，这些企业一方面受到资金问题，人工智能推进缓慢，市场倒逼企业转型的压力越来越大，另一方面应用人工智能技术仍存在资源有限、资源禀赋不优等现实境况，员工应用智能化能力不足、员工人工智能意识不强等问题较为突出。

三、物流行业领导力的重塑研究

人工智能技术在现代物流业的应用潜力已经得到初步落地，顺丰、中远海运、京东物流、招商局等物流行业头部企业率先开始 AI 技术与业务融合的应用探索，企业管理者和技术团队以优化运营流程为核心，推进 AI 技术在业务不同细分场景的应用落地，以推动业务运营的降本增效、产品创新和用户体验升级，中小企业未来也将逐步成为人工智能应用的主力军。人工智能的持续发展对物流业领导力实践的影响日益明显，成为重塑传统物流管理方式的潜力，成为领导力领域的重要变革力量(Madanchian ,Taherdoost ,Vincenti & Mohamed ,2024)。在快速技术变革背景下，领导者应建立人工智能领导力配置框架（ALCF）——一个将领导效能概念具化为系统性协调的结果(Sacavém,Machado,dosSantos,Palma-Moreira & Au-Yong-Oliveira,2026)，这一框架的研究重塑了物流

业领导力的格局，物流业领导力不再简单叠加某些领导力要素，而是由战略协调维度、能力重构维度、治理与合法性维度等三维度通过有序且彼此依存的作用协同机制发挥作用，三维度源自垂直化结构化且受系统调控的架构体系，这也对人工智能驱动下现代物流业领导力提出了挑战。

（一）战略协调维度

ALCF 的基础层面在于战略协调维度，战略协调性是人工智能在决策核心架构、资源分配体系及组织设计中嵌入的程度，该维度在框架中作为初始的结构性机制，从环境层面改变了物流业领导力所处的实施环境。物流业的发展离不开经济社会的发展，国家十四五规划明确加快物流数字化转型、推进物流智慧化改造，十五五规划要求中国现代物流将以智能化、绿色化、供应链韧性和区域协作为核心，推动国家从物流大国迈向物流强国。2024 年，全国社会物流总额 360.6 万亿元，同比增长 5.8%，高于同期 GDP 增速 1.5 个百分点。根据中国物流与采购联合会的调研结果显示，2024 年被调研企业均在推动人工智能技术应用，应用深度与广度参差不齐，整体 AI 应用渗透率超过 37%，其中运输场景应用渗透率最高，为 78%；安全合规、智能仓储分列第二、第三位，渗透率分别 52.73% 和 47.27%。以 OCR 在物流行业中的应用为例，物流过程中使用大量的单据，书写样式多样化，需要人工进行校准以便于配送员准确进行货物配送，人工智能模型具有强大的特征提取能力，可以自动学习到文本图像中的复杂特征，够适应不同的字体、格式和背景，提高了文本识别的泛化能力，大模型还可以同时学习多个任务，例如文本识别、图像分类和自然语言处理等，这使得模型在物流行业的应用范围更加广泛。一系列政策出台及数据表明，人工智能在现代物流业公司战略、组织决策、组织设计等方面应用潜力已经得到初步验证，行业头部企业率先开始 AI 技术与业务融合的应用探索，企业管理者和技术团队以优化运营流程为核心，推进人工智能技术在物流业务不同细分场景的应用落地，以推动业务运营的降本增效、产品创新和用户体验升级，在可以预见的未来，物流行业的头部企业将全面布局人工智能应用，实现产品、营销、服务与内部流程的全面 AI 化，特别是快递等服务 C 端客户的物流企业，将成为人工智能转型的领跑行业，在政策引导下，央国企也将加大人工智能的投入，推动更多行业模型落地。在管理场景中，人工智能都会系统地改变领导者的认知，更高级别的战略性人工智能协调提升领导决策环境的认知。

（二）能力重构维度

能力重构维度是 ALCF 运营层面的协调机制。传统的领导模式难以适应人机结合的复杂性要求，领导力必须能够适应并支持人工智能对组织带来的变化，帮助员工具备人工智能意识，顺利完成人工智能技术在物流场景中的应用，是影响企业员工积极实现共同目标的直接原因 (Mergenthaler,2017)。创新是领导角色转型的主旋律。人工智能的应用条件要求组织有较高的员工及

团队创造力,有研究考察了过去30年间发表的15个团队层面变量及其与创造力和创新的关系,结果显示支持创新、愿景、任务导向和外部沟通等团队过程变量与创造力和创新的关系最强(Hülsheger, Anderson & Salgado, 2009)。领导者认真考虑员工与技术在服务客户中的平衡,营造出包容变革的工作环境,在此背景下,物流业领导者从传统管控型权威者领导力风格向为以变革为导向的领导力风格转型。以变革为导向的领导力风格支持创新,是对变革持有开放、支持及敢于冒险的领导特质,帮助员工积极拥抱变革,在心理安全感的环境中通过互动探索更大创新,进而提升他们在不断变化的职业环境中的职业满意度,这些特质对物流绩效有着显著且积极的影响(Sayan & Sürücü, 2024)。变革型领导有着魅力或理想化影响力、鼓舞性激励、智力激发、个性化关怀等四个维度(Bass, 1985)。在高变革导向领导下,人工智能意识较高的人更愿意追求变革,他们在克服人工智能恐惧和减少威胁暴露方面较为有效,这表明人工智能意识在拥抱变革中的作用。

魅力或理想化影响力方面,变革型领导能帮助员工激发团队自豪感,意识到情感智能与创造力在决策过程中的重要性,洞察人工智能对物流这一传统行业提质增效的价值,适应并高效运用人工智能技术、承担新的职责,树立追随者信赖的领导形象。得益于人工智能,领导力领域迎来了个性化学习与成长的新时代,领导者自身也有意识地拥抱人工智能,通过数据驱动的决策方式从数据分析中洞察到货物流通中的关键变化,在工作实践中平衡机器学习与人类判断,以虚拟协作的方式增加工作环境的趣味性,影响团队对待人工智能的正向看法,让每位员工明白灵活性、战略思维等决策特质非人工智能完全实现。人工智能驱动下的工作环境要求领导者在工作决策中认真考虑员工与人工智能相关技术的平衡,营造出包容变革的环境氛围。

鼓舞性激励方面,物流企业作业高度依赖高级高度员、车队经理等人员,但这些人员对人工智能取代人类对现场作业的直觉持怀疑态度,领导者有必要加强与员工的有效沟通,运用好虚拟助手优化员工的沟通协作方式,鼓励员工运用数字化工作环境有效率地解决工作问题,让员工通过平台在轻松有效的氛围中共同开展项目、召开会议或交换工作心得,有效动员员工学习与运用人工智能的热情,积极参与人工智能在企业中的运用,建立合作关系、解决工作争议、处理物流作业复杂情况,培养员工在运用人工智能技术逐步成为物流岗位专家;

智力激发方面,领导者对人工智能的认知既影响绩效结果,也塑造了伦理氛围(Santiago-Torner, Corral-Marfil & Tarrats-Pons, 2026)。员工面对人工智能引发伦理问题会产生焦虑不安的情绪,这些也值得领导者正视伦理氛围的营造,如经济问题中人工智能导致的失业或改变工作性质,再如训练自动驾驶、人脸识别等机器学习的数据集透明度缺失等伦理问题(Stahl, Antoniou, Ryan, Macnish & Jiya, 2022),变革型领导应关切员工的担忧,让员工认识到人工智能对个人自主权的影响是一个需要

明确伦理标准的关键问题,鼓励员工在细节中创新,在科学进步与道德引领之间取得平衡。加大对员工对相关技术的培训与认知,以具身智能为例,仓库内入库、上架、拣选、打包、出库全流程由机器人完成,员工转向异常处理与客户服务,这一职能的转变要求员工知识域的拓展,避免少数掌握信息优势的主体存在滥用权力的行为,在权责不对等的情况下规避责任,为企业更好地运用人工智能技术提出合理化建议,帮助员工提高人工智能融入企业管理实践过程中的效果;

个性化关怀方面,有研究表明, AI 驱动的决策受心理安全感的中介作用能够提升组织敏捷性(Soomro ,Aziz & Soomro ,2026),因此,领导者关应注员工的心理安全感、个人学习与成长及在运用人工智能技术过程中差异化等需求,营造凝聚力强、创新氛围足的工作环境,特别关心员工在使用人工智能之后的心理变化、对工作生活的影响,切实解决员工急难愁盼等问题。面对员工职位流失、工作满意度不高、员工士气受挫等现实状况,有针对性地开展 AI 培训,加大 AI 应用的透明度,促进员工与人工智能之间的共生关系,这有助于员工有效感知环境安全的系数,应对人工智能带来的就业岗位变革。有学者通过研究发现变革导向较高的领导力与人工智能的互动,通过刺激员工的方法动机,即行为朝向积极刺激的方向,促进员工与人工智能的协作(Elliot,2006)。有效的领导力也绝非数据点所能定义,领导者将人工智能与人工指导的个性化相结合,打造全面而有效的领导力体系。同时,沟通、信任建立、情绪智能以及关系式/指导性工作等与以人为本的领导能力相关的关注点,在人工智能逐步承担常规性工作任务中变得愈发突出。研究表明,领导者需要通过培训、沟通及关注员工关切来营造信任氛围并降低抵触情绪(Borkovich , Adams & Doss,2024)。

变革型领导力对物流绩效有显著且积极的影响,但我们也看到魅力或理想化影响力、鼓舞性激励、智力激发、个性化关怀等四个维度在人工智能时代也存在着某些短板,如算法不透明、决策分散性等会限制领导者充分履行能力,基于互信、相互理解的高质量领导—成员关系也面临着挑战,因此,结合资源基础理论^[5],为打造出本企业独特、稀缺且难以被模仿的资源,在人工智能逐步深入嵌入物流业各岗位的运行机制下,领导者的管理能力需要进行重构。一是重视培养自身数字领导能力,人工智能进程深深根植于数字化组织变革的整体进程中(Santiago-Torner , Corral-Marfil & Tarrats-Pons ,2026),数字领导能力是企业实现转型的核心驱动力,在资源约束的有限条件下将技术价值高效转化为企业生存价值才能突破企业资源禀赋不足对转型效能的约束,管理层必须意识到情感智力与创造力在决策主动性中的重要性,现阶段人工智能仍无法完全替代这些特质,主动通过转变管理思维,将组织目标与人工智能的行动部署相协调。二是重视培养动态能力,识别新兴机遇或威胁的能力、通过审慎决策加以利用的能力、使用组织体系与外部环境相适应的能力等动态能力是领导者在人工智能环境下至关重要的能力,这些能力能帮助企业调整自身结构以适应人工智能技术

应用的要求，为企业构建更加有商业韧性和专注性的商业模式(Sacavém,Machado,dosSantos,Palma-Moreira & Au-Yong-Oliveira,2026)。三是培养专业素养，人工智能素养与数据素养是作为领导者基础能力的重要性日益突出，人工智能已能将决策过程从孤立判断转变为对物流动态数据流及场景输出的持续解读，领导者应清楚在企业中运用人工智能非工具采用的思路，而是全盘统筹将工具融入工作流程，支持专业自主性。

（三）治理与合法性维度

治理与合法性维度作为ALCF系统层面的监管框架，担负着为人工智能领导力提供强有力的治理保障机制，促进人工智能技术的整合进程。企业实施人工智能技术，既要利用现有的优势获取短期收益，也要考虑新的发展思路维持企业长期战略目标的走向，这种二元性平衡强调了持续优化核心流程，又要保持组织内部积极采用新技术，在实践中这一平衡往往难以维持稳定并容易引发内部矛盾，需要企业整体价值观协调并引领领导者与员工，企业在遵从规范治理、公司战略及以人为本的价值观前提下实现企业向人工智能的转型。随着人工智能重塑领导力格式，领导者平衡人工智能的能力与人类管控的权力，加强监督人工智能合法性的运用，才能真正维护好领导层中的人文核心价值观，促进更具有同理心且高效的领导风格在企业中的运用(Madanchian,Taherdoost,Vincenti & Mohamed,2024)。尽管人工智能的优势显著，企业领导者肩负着推动企业文化变革的使命，树立以人为本的企业文化，优先考虑赋能员工、建立信任及推动迭代的学习，以企业文化安抚与消除员工对人工智能产生的抵触情绪，制定激励机制鼓励员工促进人工智能的应用，推动员工与人工智能在动态环境中从竞争关系转向协作关系，向员工阐明人工智能工作计划、实施效果及如何增强而非取代人类的专业能力，对员工实施有针对性的培训与技能提升，让员工了解人工智能工作原理、如何在预测物流结果偏离实际情况或预期时进行干预，如模型偏差可能无意中影响了车队排序的优先级、车辆规划路线、维护调度安排等，员工须提升技能掌握和调整人工智能技术的应用偏差。领导者让员工明白人工智能是增强组织效率而非取代员工及其专业能力，实现资源高效配置与灵活创新，使组织更像一个不断进化的“生物型组织”，通过“OKR 动态适配业务 + 评估指标同步迭代”，实现组织战略、业务发展、个人成长三者同频共振，形成“业务越创新、人才越活跃、组织越强大”的正向循环。

四、结论

今年，国家提出建设物流网在内的六张网，构建面向未来的物流体系离不开人工智能的支持，现代物流业领导力迫切需要重塑体系，开启物流领导力的新纪元。本文立足于人工智能深度融入现代物流业的现实背景，沿着“应用状况-影响识别-重塑路径”的逻辑思路，系统厘清了现代物流业

领导力的重塑问题。通过研究表明，第一，人工智能在运输、仓储及智能决策等场景的深度应用正在改写物流业领导力发挥作用的组织环境，因此传统经验式、家长权威式的领导力风格与数智化组织对行业的要求之间产生了结构性张力；第二，人工智能对物流业领导力的影响集中在伦理冲突、员工心理安全感缺失、员工人工智能意识不强等三个主要方面，其深层次的原因在于技术深入行业的速度与企业适应能力发生了失衡；第三，现代物流业领导力支持人工智能推动物流业影响力与行业经济韧性，需从 ALCF 框架入手，本文厘清了是领导者与员工共存及互动的管理体系，体现组织人性伦理的参与，帮助员工克服人工智能的心理威胁，这一框架不仅为领导力效能提供了解释模型，更为识别结构性不可持续的人工智能整合路径提供了诊断工具，重塑了现代物流业领导力的发展模式。

展望未来，随着人工智能更加深入与物流行业场景的融合，人机协同将成为物流业领导的新常态，领导力研究也将从领导者对技术如何采纳转为领导者与智能体共生的状态（Quaquebeke & Gerpott,2023）。下一步研究一方面可从案例研究入手，追踪物流企业领导力在人工智能渗透的不同阶段进行演变的动态变化；另一方面可以从 ALCF 框架的量表开发与实证检验入手，通过大样本调查、结构方程模型验证其对物流绩效、组织敏捷度的作用机制。总之，实践变革需要理论研究的回应，推动现代物流业领导力在新时代里实现效率与温度并存的高质量发展。

【参考文献】

- [1]Baruwa A.Redefining Global Logistics Leadership: Integrating Predictive AI Models to Strengthen Competitiveness[J].International Journal of Computer Applications Technology and Research.2019.12(08):532-547.
- [2]Borkovich D J, Adams K S, Doss J A.Artificial intelligence in the workplace: A philosophical approach to ethics and integrity[J]. Issues in Information Systems.2024. 25(1):311-326.
- [3]Biswas D D, Sengupta R. Reimagining leadership for the AI era: a grounded theory of adaptive, ethical and contextually situated practices in workplaces[J]. Leadership & Organization Development Journal, 2025, 47(2): 395-416.
- [4]Bass B M. Leadership and performance beyond expectations[M]. New York, NY: Free Press, 1985.
- [5]Elliot A J. The hierarchical model of approach-avoidance motivation. Motivation and Emotion, 2006,30(2):111-116.
- [6]Hülshager U R, Anderson N, Salgado J F. Team-level predictors of innovation at work: A comprehensive meta-analysis spanning three decades of research[J]. Journal of Applied Psychology, 2009,94(5), 1128-1145.
- [7]Sayan Z,Sürücü L.The role of transformational leadership and employee productivity in logistics performanc[J].Logforum,2024,20(1):1-10.
- [8]Santiago-Torner C. Corral-Marfil J A,Tarrats-Pons E. Artificial Intelligence and Leadership in Organizations: A PRISMA Systematic Review of Challenges, Risks, and Governance

- Dynamicist[J].Sustainability,2026,18(8):4085.
- [9]Stahl B C, Antoniou J, Ryan M, Macnish K, Jiya T.Organisational responses to the ethical issues of artificial intelligence[J]. AI & SOCIETY,2022, 37(1): 23-37.
- [10]Soomro S,Aziz F,Soomro S.Transformational Leadership and AI-driven Decision-making: A Strategic Path to Organizational Agility and Sustainable Value Creation[J].Journal of Creating Value,2026,12(1):54-77.
- [11]Sacavém A,Machado A B,dosSantos J R,Palma-Moreira A,Au-Yong-Oliveira M.AI-Driven Leadership: Decision-Making, Competencies, and Ethical Challenges—A Systematic Review[J].Administrative Sciences.2026,16(4):173.
- [12]Mergenthaler J. Leadership Education—Ein abduktiver Entwurf. Über eine Phänomenologie eines pädagogischen Führungsbegriffs und ein von diesem abgeleitetes paradigmatisches Konzept der pädagogischen Beschäftigung mit dem Phänomen Führung“[M]. Stuttgart: Steinbeis-Edition, 2017.
- [13]Mahmoud A B, Tehseen S, Fuxman L. The dark side of artificial intelligence in retail innovation[C]// Pantano E. Retail Futures: The Good, the Bad and the Ugly of the Digital Transformation. Manchester: Emerald Publishing Limited, 2020: 165-180.
- [14]Madanchian M,Taherdoost H,Vincenti M, Mohamed N.Transforming Leadership Practices through Artificial Intelligence[J].Procedia Computer Science,2024,235:2101-2111.
- [15]Quaquebeke N V, Gerpott F H. The now, new, and next of digital leadership: How Artificial Intelligence (AI) will take over and change leadership as we know it[J]. Journal of Leadership & Organizational Studies, 2023,30(3): 265-275.
- [16]智联招聘, 北京大学国家发展研究院. 新质驱动, 组织创新-2026 年人力资源管理趋势报告[R].北京: 2026.