

企業人工智能中的隱性擁有權問題：價值、控制與責任

作者：蘇振國、張浩然

「企業人工智能的隱性擁有權問題並非單純靠解答『誰擁有或控制數據』就能解決。問題的關鍵在於誰能從中獲益。」

人工智能（AI）已經成為許多董事會議程中的常見議題。

多數的討論聚焦在生產力、自動化、競爭優勢和風險。各機構正大力投資於人工智能驅動的能力（AI-enabled capabilities），從內部知識平台、自動化工作流程，到面向客戶的應用程式皆然。

大多數的管理團隊都能解釋他們希望從這些投資中獲得什麼，但很少人考慮到最終應如何分配這些投資所帶來的價值。

許多機構仍假設只要他們保留對數據的權利和控制，他們就獲得了這些數據所產生的價值。

企業人工智能（Enterprise AI）正在挑戰上述假設。

擁有權不再決定價值

競爭優勢長期以來都與對信息、客戶關係和機構知識（institutional knowledge）的控制息息相關。掌握有價值的信息、客戶關係和機構知識的企業往往能夠控制與之相關的價值。

企業人工智能改變了這套規律。

人工智能系統所創造的價值，不僅僅來源於信息本身。模型架構、落地執行能力、專有工作流程、用戶反饋和持續的優化都能夠提升系統的最終價值。

某機構可能提供令人工智能系統具有價值的信息，另一方則控制底層人工智能模型或服務的訪問權限、運營關鍵基礎設施或從未來的優化中獲益。保留底層信息的權利（rights in the underlying information）可能只是問題的一部分答案。人工智能的價值、控制權和未來收益還可能取決於系統的設計、運營和如何隨着時間的推移而改進。

兩家機構可能使用具有相似價值的信息部署人工智能，但獲得截然不同的商業成果。一機構可能保留客戶專屬的工作流、客製化調整和機構知識所帶來的好處。另一機構則將其所形成的見解、獲得的反饋和改進整合至更廣泛的服務中。

上述兩家機構都可能保留對其提供的信息的擁有權和控制權。兩者的差異在於信息的使用方法和未來價值的歸屬。

這並不意味着某種做法更為優越。在某種情況下，廣泛地分享成果能夠以較低的成本獲得更先進的技術。關鍵在於，機構應該理解價值是如何在項目的生命週期中產生和分配。

人工智能的採購不只是技術能力的問題，亦涉及經濟權益的考量。

控制可能比形式上的擁有權更為重要

許多機構才剛剛開始意識到，企業人工智能將擁有權和控制權分離。

一家企業可能在保留對其數據、工作流程和內部知識資源的權利和控制的同時，高度依賴其無法控制的技術。試想一家機構長年使用第三方的人工智能模型去建構一個自家的內部知識平台。該機構或許能夠控制支援內部知識平台的信息、提示詞庫、工作流程和知識資源。但若底層模型的定價、功能或訪問權限發生重大變化，該機構可能發現自己對資訊資產、工作流程和知識資源的控制並不能夠保證自身對該人工智能系統的控制。

當企業利用第三方人工智能模型建構關鍵業務能力（business-critical capabilities）的情況下，此問題變得尤為重要。因為隨着時間的推移，知識系統、自動化工具和面向客戶的服務可能已經深入至企業的運營中。

企業可能擁有第三方人工智能系統所建構的大部分成果，但系統的持續運營取決於能否使用由他人控制的技術。

價格、服務供求、功能或商業策略的改變可能產生僅憑底層信息的權利無法應對的風險。

對某些機構而言，韌性、可轉移性和營運靈活性的重要性不亞於對數據的擁有權。能夠更換人工智能技術供應商、採用替代模型或部署方式的能力，並在替換期間保持業務連續性可能會成為另一種競爭優勢。

問責缺口

擁有權、價值和問責制度未必處於同一位置。

某供應商可能控制底層模型或服務的使用權限，另一供應商可能負責運營基礎設施的要件。賣家或集成商則可能從未來的優化或特定項目的機器學習中獲益。

然而，當問題發生時，客戶、監管機構和持份者未必會關注上述區別。他們的注意力可能更集中於部署和依賴人工智能輸出成果的機構上面。

因此，從特定權利分配中獲益的一方未必是承擔最大營運、監管和聲譽風險的一方。受益於人工智能驅動的價值創造（**AI-enabled value creation**）的一方和承擔治理、營運和監管責任的一方可能出現明顯的不對等。機構在評估人工智能項目的擁有權和商業權利時應同時審視治理、監督和營運控制機制。若機構對人工智能系統的實際運作、演變或表現缺乏足夠了解，對自身有利的價值分配未必能夠為自己提供充分的保護。

董事會議程

在較傳統的資產基礎模型（**asset-based models**）中，擁有權和控制權的對應關係往往比複雜的人工智能生態系統更為緊密。擁有關鍵資產的企業通常會控制這些資產並對其運作承擔責任。

人工智能正日益將這些概念分開。

某企業可能提供令人工智能系統具有價值的數據、專業知識和機構知識，另一方則擁有人工智能模型，第三方則控制該模型的關鍵基礎設施。不單是企業自己，所有參與者都能從未來的優化中獲益。然而，對有關結果承擔主要責任的，往往仍是部署及使用該人工智能系統的機構。

董事會和機構的高級管理人員日益需要理解人工智能生態系統中的價值、控制與責任是如何分配。這些問題相互關聯，但未必導向相同的答案。

企業人工智能的隱性擁有權問題並非單純靠解答「誰擁有或控制數據」就能解決。

問題的關鍵在於誰能從中獲益。

要回答上述問題還需要了解誰控制產生該價值的能力以及誰對其後果負責。

能夠厘清這些區別的企業往往更能夠實現人工智能的效益，同時保留對最關鍵資產、關係和責任的控制。

我們能夠提供哪些幫助

對人工智能的投資漸漸引出一系列的問題，這些問題正處於技術、採購、知識產權、治理和風險管理的交匯處。

我們在治理、監管風險和爭議解決方面有著豐富的經驗，能夠協助企業評估採用企業人工智能所帶來的法律和營運影響。我們可就人工智能的治理框架、問責機制、技術依賴和責任分配提供協助。

如果您的機構正在開發、採購或部署人工智能，及早進行審查有助於厘清價值所在、關鍵依賴點（**critical dependencies**）由誰控制，以及現有的安排是否符合您的戰略目標。

我們很樂意與您探討上述議題將如何影響企業的人工智能策略、技術採購和治理框架。

作者

蘇振國是銘德有限法律責任合夥律師事務所的合夥人。他為企業提供治理、監管和風險管理相關的法律意見，包括因採用新技術而產生的問責、監督和技術風險。

張浩然是銘德有限法律責任合夥律師事務所的律師。他協助客戶處理具爭議和無爭議的知識產權事宜、技術合同和數據相關事項，包括技術項目所衍生的擁有權、授權和權利分配等問題。

蘇律師和張律師將為採用和部署企業人工智能的企業從治理、技術風險、知識產權和技術合同等方面提供法律意見。



蘇振國

合夥人，香港
T: 2841 6879

E: eddy.so@minterellison.com



張浩然

律師，香港
T: 2841 6805

E: kennis.cheung@minterellison.com

銘德及有關辦事處：

阿德萊德 奧克蘭 布里斯班 坎培拉 達爾文 黃金海岸 香港 倫敦 墨爾本 珀斯 悉尼 烏蘭巴托 威靈頓

本通訊由銘德有限法律責任合夥律師事務所編寫，用於略舉相關時期的某些事項，僅供參考，並不旨在提供全面內容。本通訊並非用於提供法律意見，其內容也不構成法律意見，任何人亦不應出於任何一般目的或就特定交易及/或情況依賴本通訊的內容。您應在將本通訊的資訊應用在特定情況之前尋求專業意見。如果您對本通訊有任何疑問或意見，請聯絡您在銘德有限法律責任合夥律師事務所的日常連絡人。銘德有限法律責任合夥律師事務所對於基於依賴本通訊的資訊而造成的任何損失不承擔任何責任。

© 2026 銘德有限法律責任合夥律師事務所