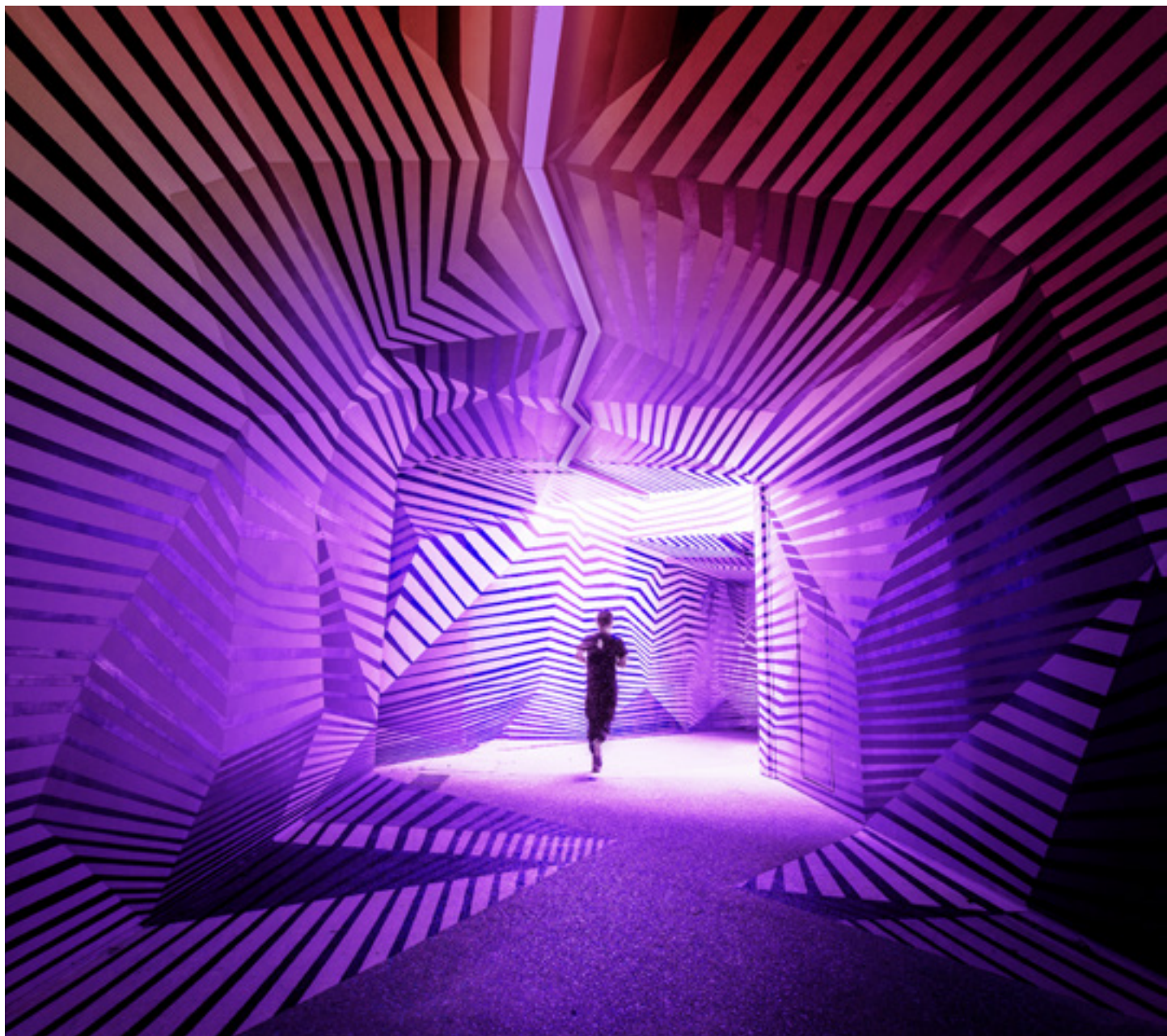


重塑生产力 增长新前沿

2024 埃森哲中国企业数字化转型指数



前言

朱虹

埃森哲全球副总裁、大中华区主席

2018 年，埃森哲首次发布中国企业数字化转型指数，当时报告的主题是《创新驱动，高质发展》。七年过去，我们所处的市场和外部环境发生了很大变化，中国企业经历了“挤压式转型”，在不同维度的压力之下，自强不息，坚韧发展。

埃森哲一直关注全球各种变化以及这些变化对企业的影响，我们通过全球颠覆指数来评估外部环境的波动。过去一年间，全球颠覆指数同比增长 33%，其中，技术维度变化最大，同比增长高达 88%。毫无疑问，技术是当今国力竞争的重点。它不仅是新质生产力的核心，是推动生产力发展、促进产业升级、实现高质量发展的主要动力，也是企业转型和实现突破性发展的关键因素。我们关注技术和创新，更关注企业如何利用技术和创新实现转型，行稳致远，实现长青。在众多新兴技术中，人工智能（AI）是当下最具影响力的技术，它正在重塑企业的运作方式和人们的工作方式。

我们连续七年开展的埃森哲中国企业数字化转型指数研究，不仅是对中国企业在变局时代坚韧转型的一种记录，也是对转型通途的一种探索。当现实情况发生变化时，新的预期和定义就会产生。2023 年，我们对指数进行升级，首次提出“企业重塑”战略，埃森哲认为转型的要义已从“业务求新”进化到“全面重塑”。今年，通过进一步对“企业重塑”战略进行研究，我们发现大多数企业的业务重心已经回归增长与创新，这也是企业发展中最本质的问题。

过去几年，我和很多企业 CEO 进行过交流，数字化转型早已获得普遍的认知，但不同企业理解和执行程度并不相同。我们一直主张，数字化转型不是技术部门的工作，而是“一把手工程”，只有企业领导层高度重视，从全局推动，数字化转型才能成功。全面重塑应该从认知开始。

埃森哲认为，数字化转型这一概念不仅没有过时，还有待更深、更广的探索和实践。当数字化转型处于“浅水区”阶段时，企业的工作重心主要集中在搭建数字化工具和平台，以实现降本增效。这些工作虽然能带来立竿见影的效果，但通常局限于单一部门或业务流程的优化。随着近几年来技术的进一步发展，我们已经从“浅水区”逐步迈向“深水区”，转型的战略性和系统性和复杂性显著增加。企业不仅需要技术方面进行更深入的整合，还需要在顶层设计、组织结构、企业文化和业务模式上进行根本性的重塑——这样才能真正触及企业战略和运营的核心。转型步入“深水区”，技术固然重要，更重要的是企业能否进行全局性的整合创新，企业领导层需要具备前瞻性的眼光、坚定的决心以及高水平的决策能力。

不确定性是常态，我们不可能总是等到确定的时刻才做出决策。新旧动能转换之际，那些敢于创新、持续重塑的企业将脱颖而出，迈向增长新前沿，实现可持续发展。

目录

全球变化加剧，中国企业重塑进程承压	04
重塑焦点回归创新与增长，企业借力 AI 加速突破	10
AI 愿景实现面临三大挑战	17
四个关键点解锁 AI 困境，驱动增长	21
以价值为导向	22
构建新型数字核心	28
重塑人才和工作	36
打造负责任的 AI	42
研究方法	45

全球变化加剧， 中国企业重塑进程承压



埃森哲提出全球企业面临“挤压式转型”，重塑是企业的必然选择，数字化转型的要义已经从“业务求新”进化到“全面重塑”。

埃森哲定义的**重塑者**是这样的一群企业，他们目光远大，不局限于今日最佳，而是以开创明日竞争新前沿为目标；他们行动有力，依托强大的数字核心优化运营、加速增长；并化多元挑战为多方价值，关注可持续增长和人才力量等360°价值。

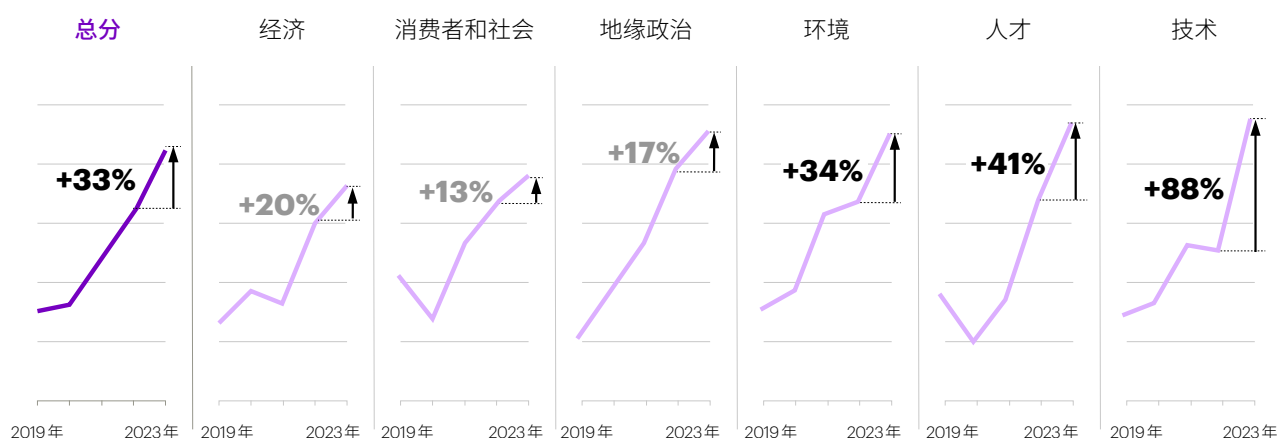
全球变化程度加剧，重塑者优势扩大

一年来，全球宏观环境中的不确定性和复杂程度继续增加。具体而言，地缘政治的复杂性推动了全球产业链和供应链的重构；新冠疫情造成的疤痕效应叠加通胀压力，多国消费需求受到抑制；气候变化问题依然严峻，极端天气频发，给多个国家造成严重的经济损失。这些因素都对全球经济复苏带来较强负面冲击，国际货币基金组织 (IMF) 数据显示，全球经济增长率从 2022 年的 3.4% 下降至 2023 年的 3.2%。

在这样的大背景下，生成式人工智能（生成式 AI）的兴起，唤醒了全球对技术变革潜力的期待。Gartner 数据显示，2023 年全球 IT 支出 4.7 万亿美元，同比增长 3.3%，预计 2024 年将增长 7.5%，达到 5.26 万亿美元。¹

埃森哲全球颠覆指数也反映了以上变化。过去一年间，全球颠覆指数同比增长 33%，经济、消费者和社会、地缘政治、环境、人才及技术等六大维度均有两位数以上的增幅。其中，技术颠覆指数增长 88%，增幅超过了其他五个维度，成为 2023 年企业变革的首要原因（见图 1）。

图 1：埃森哲全球颠覆指数（2019—2023 年）



注：该分析基于六大评分维度，每一个子维度有多个评估指标，分值越高，变化程度及波动性越高。
数据来源：埃森哲 2024 年全球颠覆指数分析。

在充满巨变的环境中，重塑者的财务及非财务表现全面领先，且优势正在扩大。

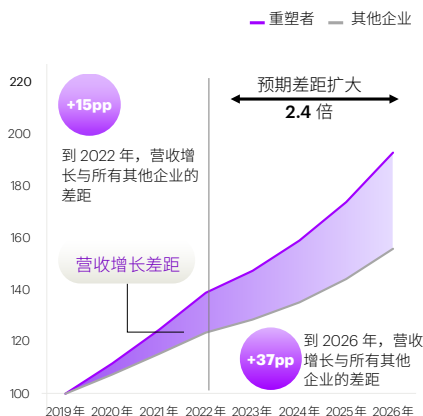
埃森哲研究发现，重塑者 2019 年至 2022 年的营收复合增长率比其他企业高出 15 个百分点，利润率比其他企业高 5.6 个百分点。建模结果显示，预计到 2026 年，重塑者与其他企业的营收增长差距将扩大 2.4 倍，达到 37 个百分点，且每年的利润率将比其他企业高出 2.9 个百分点。

重塑者实现的价值也是全方位的，除了财务表现之外，重塑者在可持续性、体验、人才、创新、包容与多样性方面的表现都达到了更高的水平，未来差距还将扩大。预计到 2026 年，重塑者在可持续性方面的表现将比同行高出 37%，在体验方面的表现将比同行高出 35%，在人才方面得分高出 16%，在创新方面得分高出 17%，在包容与多样性方面得分高出 11%（见图 2）。

图 2：重塑者的财务及非财务表现全面领先，优势正在扩大

财务指标差距

营收增长（2019 年数据为 100）^a



财务指标差距

利润率（税息折旧摊销前利润 / 营收）^b

2019—2022 年，重塑者的利润率比其他企业高出

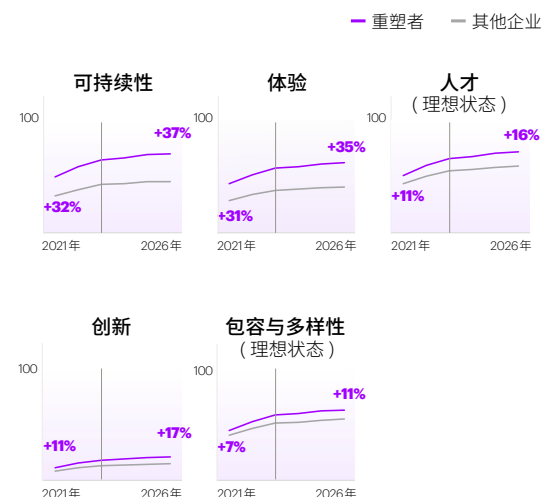
5.6pp

采用重塑战略后，每年的利润率比其他企业高出

2.9pp

非财务指标差距

非财务绩效指标（指数化数据，0-100）^c



注：a) 2019—2022 年数据为基于实际的复合年增长率。2023—2026 年数据为企业自评的预期，并基于分析师预测测试了数据的一致性。
b) 平均利润率（EBITDA/ 收入）计算基于 2019—2022 年的实际情况。我们进一步使用面板数据模型来检验重塑时长（从受访者报告采用其重塑战略的年份开始）与 EBITDA 利润率之间的关系，控制变量为行业，地理位置和企业规模。分析中不包含金融服务企业。
c) 2021 年以 TER 1.0 研究为基础。2023—2026 为企业自评的期望值。可持续性维度为 Capital IQ 的 ESG 数据。体验维度为 S&P Global 和 FactSet Supply Chain 的客户关系管理和供应商流失情况。人才、包容与多样性维度测量为 Glassdoor、ESG Book 和 S&P Global 的理想状态（Net Better Off）指数。创新为有形和无形支出的效率。

数据来源：埃森哲全球重塑调研，2022 年 11 月（N=1516）和 2023 年 10—11 月（N=1500）。

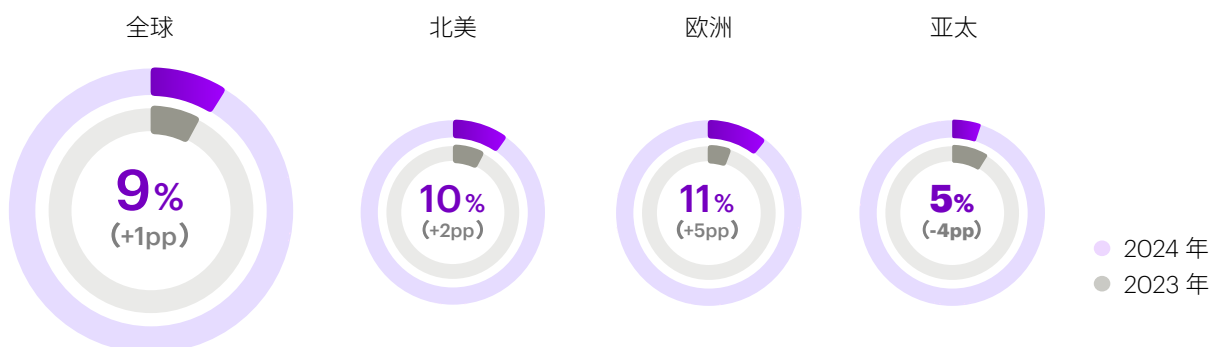
然而，全球企业的重塑进程并不一致，北美和欧洲企业暂时领先。

基于 2024 年初埃森哲开展的新一轮全球重塑调研，全球重塑者占比为 9%，比去年增长 1 个百

分点。其中，北美和欧洲的重塑者占比分别上升了 2 个及 5 个百分点，提升至 10% 和 11%，高于全球平均；亚太地区的重塑者占比下降 4 个百分点至 5%（见图 3）。

图 3：埃森哲 2024 年全球重塑调研

重塑者占比 2024 年 vs. 2023 年



数据来源：埃森哲全球重塑调研，2023 年 10—11 月（全球 N=1500）。

中国企业高管感知外部环境变化更为剧烈，但应对准备不足

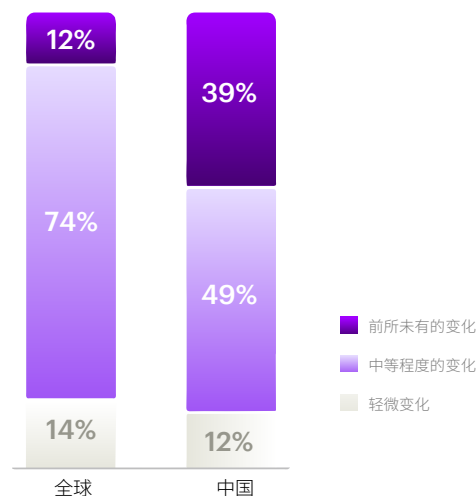
2023 年，中国 GDP 增速 5.2%，相比去年有所回升，但仍不及疫情前水平。²

在消费端，国内居民消费总体虽有恢复，但并不稳固。2023 年，社会消费品零售总额同比增长 7.2%，但自同年 11 月到 2024 年 4 月，社会消费品零售总额增速持续下滑。³ 在生产端，工业复苏缓慢。根据国家统计局数据，2023 年，全国规模以上工业企业实现利润总额 7.7 万亿元，比上年下降 2.3%。⁴ 进入 2024 年之后，工业利润总额才恢复同比增加态势。在全球需求不振、供应链重构的大背景下，2023 年出口同比下降。⁵

中国企业已经敏锐感知到外部环境的变化。埃森哲调研显示，有近 4 成的中国企业高管认为其所在企业正在面临前所未有的变化。这一数据远高于全球水平的 12%（见图 4）。这种感知不仅体现了

中国企业对市场动态的敏感性，也侧面反映了外部环境变化对中国企业的影响更加显著。

图 4：中国企业中，认为外部环境正在经历前所未有的变化的比例显著高于全球



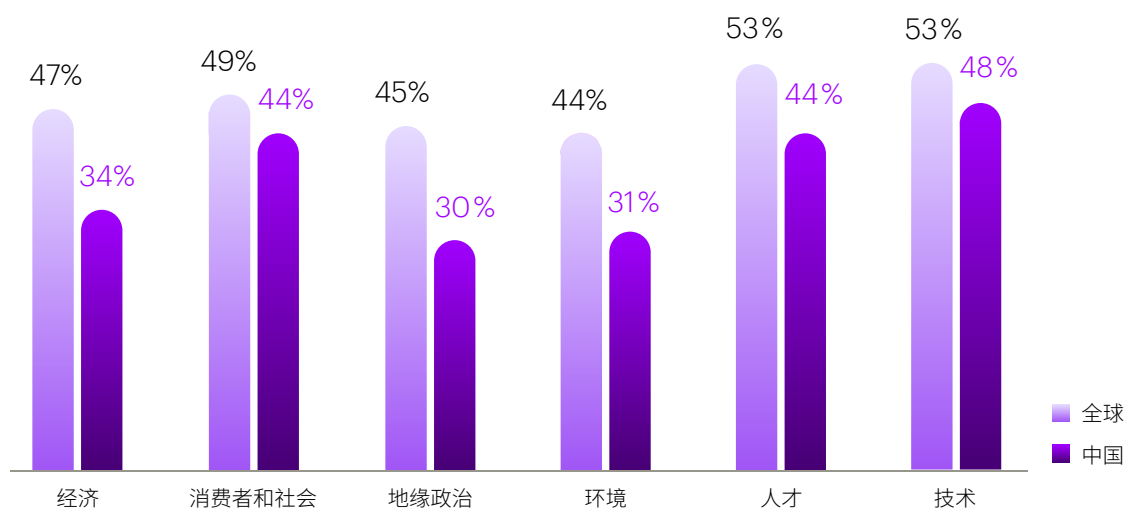
数据来源：埃森哲全球高管调研，2023 年 11 月（全球 N=3450，中国 N=260）。

面对经济的不确定性、消费者需求和行为的变化、地缘政治的影响、环境问题、人才挑战以及技术浪潮，大多数中国企业认为自身并没有做好应对的准备。埃森哲全球高管调研显示，面对地缘政治、环境、经济方面的变化，仅有三成左右的中国企业

认为自己做好了充分的应对准备，低于全球 10 个百分点以上。面对技术浪潮，中国企业的准备程度最高，有 48% 的企业认为已经准备就绪，但依然低于全球 5 个百分点（见图 5）。

图 5：相比全球企业，中国企业应对外部变化的准备不足

（数据为做好充分准备的企业占比）



数据来源：埃森哲全球高管调研，2023 年 11 月（全球 N=3450，中国 N=260）。

转型进入新阶段，数字化转型指数升级

不只是中国企业，全球企业都面临“挤压式转型”挑战：转型时间窗口更短、应对挑战更多、增长曲线更加波折。如果企业依旧按照传统渐进的转型规划与路径行进，很有可能丧失未来竞争的主动权。

基于此，埃森哲提出“企业重塑”战略，认为转型的要义已经从“业务求新”进化到“全面重塑”。重塑者目光远大，不局限于今日最佳，而是以开创明日竞争新前沿为目标；他们行动有力，依托强大的数字核心优化运营、加速增长；并化多元挑战为多方价值，关注可持续增长和人才力量等 360° 价值。

与此同时，数字化转型指数框架升级，跳出“业务”视角，将数字核心、人才力量、可持续这三个方面显性化，并将企业是否具备“开创竞争新前沿”的雄心伟愿作为评估标准之一。

新的指数体系共有三级，包含 5 大维度，18 个二级指标，48 个三级指标，分值为 0 ~ 100。数据由下至上逐级加总平均，最终得到数字化转型指数总分。100 分代表当前所能预见的最先进状态的数字企业。该指数评估企业全面重塑的进程，描绘各行业在数字能力构建历程中所处的位置。

埃森哲中国企业数字化转型指数（重塑版）



01 开创竞争新前沿

设定面向未来的目标，定义未来能力

02 全局性拉通

02-a 加速增长

- 通过孵化和并购持续优化业务组合
- 打造以客户为中心的体验和互动连接
- 持续实现敏捷的产品与服务创新

02-b 优化运营

- 打造无障碍的生态化组织
- 建设智能生产和柔性供应链
- 重塑流程，实现业务数据驱动的自主决策和响应

03 打造数字核心

- 以云为先构建基础设施，对所有云平台进行管理和优化
- 为大模型构建现代化数据平台，充分利用人工智能（AI）/生成式 AI 工具
- 技术平台可扩展，应用可组合，在整个技术架构中实现无缝连接
- 采取安全防护措施应对不断增加的风险和威胁

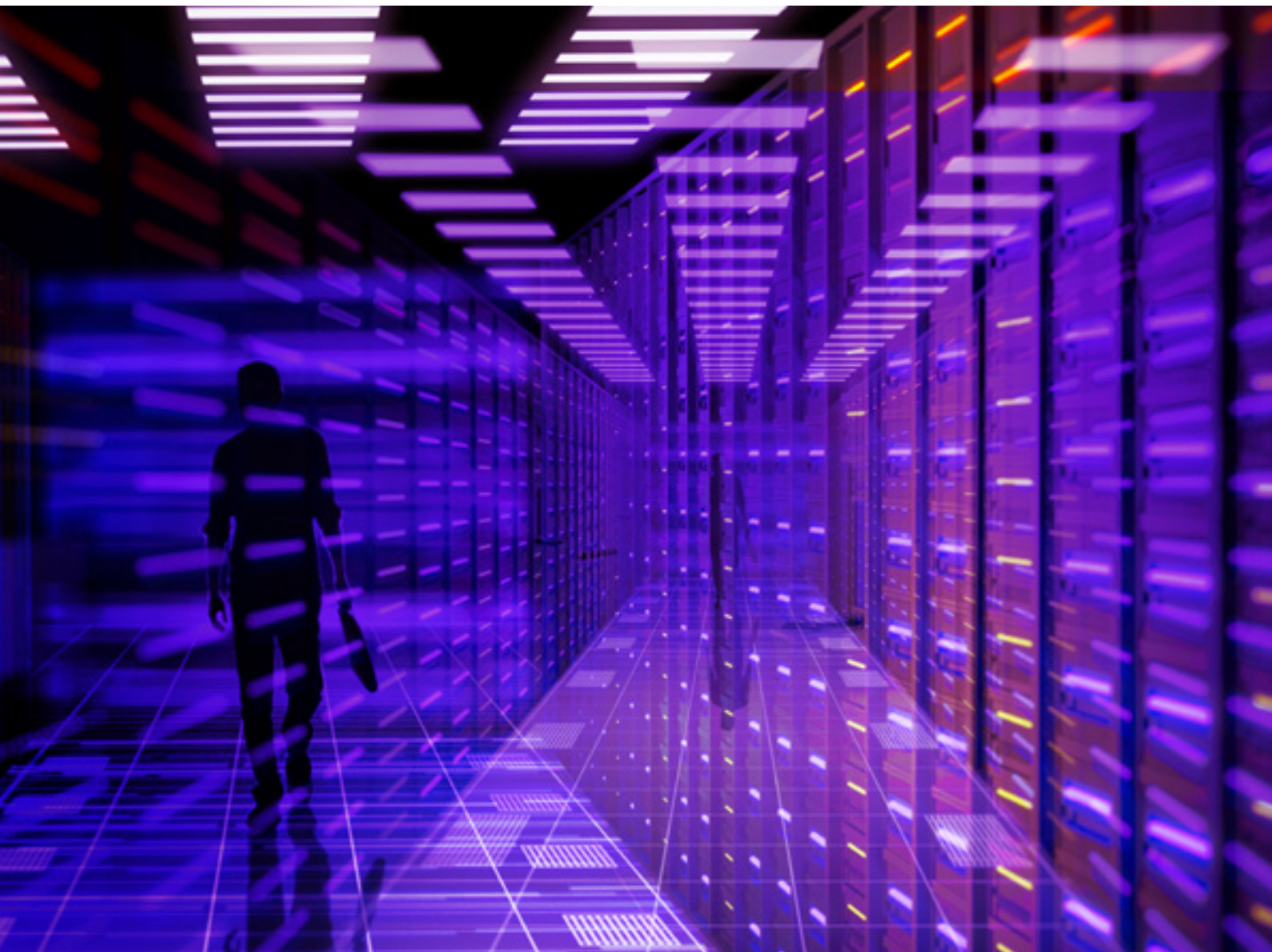
04 融入可持续

- 可持续的战略与愿景
- 可持续的业务与产品
- 可持续的企业运营

05 释放人才力量

- 掌舵未来的转型领导团队
- 技术赋能和技能升级打造未来员工团队
- 拥抱变化的文化和变革管理

重塑焦点回归创新与增长， 企业借力 AI 加速突破



企业整体的聚焦点已由运营优化重回创新与增长

2022 年，受外部压力影响，大多数企业致力于运营优化，在新产品、新服务的研发方面投入呈下降趋势，数字化转型指数得分首次下降。

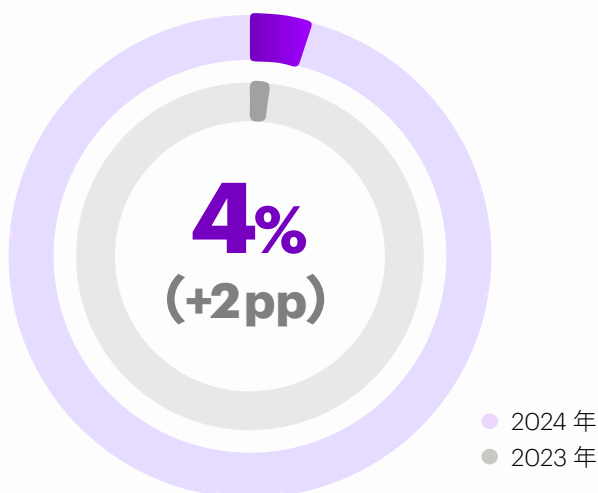
2023 年是数字化转型指数框架升级的第一年。调研结果显示，中国企业在“优化运营”方面能力突出，聚焦业务与财务系统的数字化集成、产品全生命周期的信息追踪反馈等，但在其他维度表现平平，数字核心和人才是两大薄弱环节。

2024 年，中国企业中，重塑者占比从 2% 上升到 4%（见图 6），虽有进步，但依然低于亚太区平均（5%）和全球平均（9%）。

图 6：中国企业中重塑者占比略微提升

重塑者占比

2024 年 vs. 2023 年



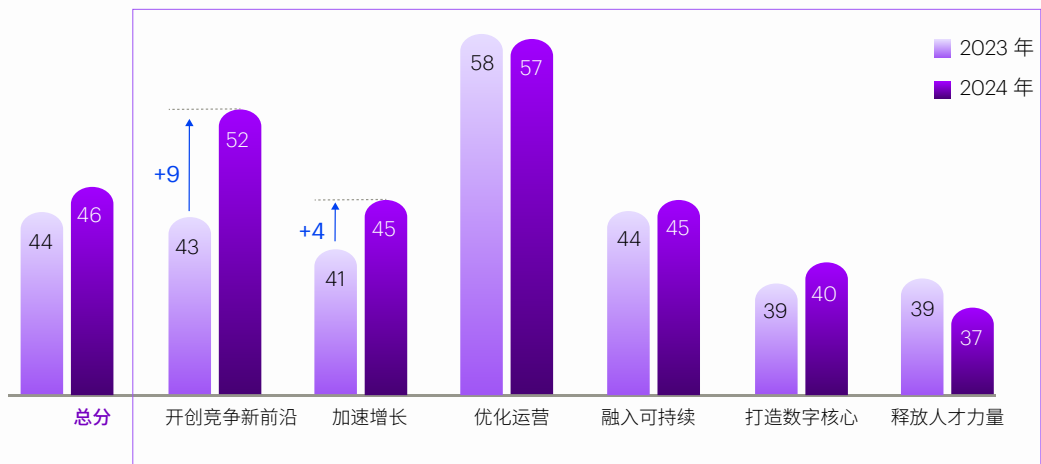
数据来源：埃森哲全球重塑调研，2023 年 10—11 月（全球 N=1500，中国 N=110）。

与此同时，中国企业数字化转型指数得分从 44 分上升到 46 分，开创竞争新前沿和加速增长两个维度提升明显，分别增长 8 分和 4 分；优化运营维度得分基本持平，仍然显著高于其他维度；打造数字核心和释放人才力量依旧是两大短板。

得分反映出，应对外部变局，中国企业重塑的重心再次发生了变化——在维持卓越运营的同时，中国企业以发展思维应对经营挑战，重新聚焦于创新与增长（见图 7）。

图 7：2023—2024 年，中国企业重塑能力的建设专注于创新、增长

中国企业数字化转型指数 (0~100)
2023 年 vs. 2024 年



数据来源：2024 埃森哲中国企业数字化转型调研，2024 年 3—4 月（N=450）。

开创竞争新前沿：在动态变化的环境中，中国企业意识到通过加大研发、创新力度以寻找新赛道、持续培育竞争力的重要性。

加速增长：在强化主营业务、增强敏捷性上发力，一方面聚焦服务，提升客户体验，另一方面通过并购合作等方式增强业务灵活性。

尽管 2024 年总分略有上升，数字核心及人才力量仍是短板，是中国企业未来持续发展的潜在瓶颈。

打造数字核心：云和数据能力小幅提升，但技术平台扩展组合的灵活性差、数据安全弱。

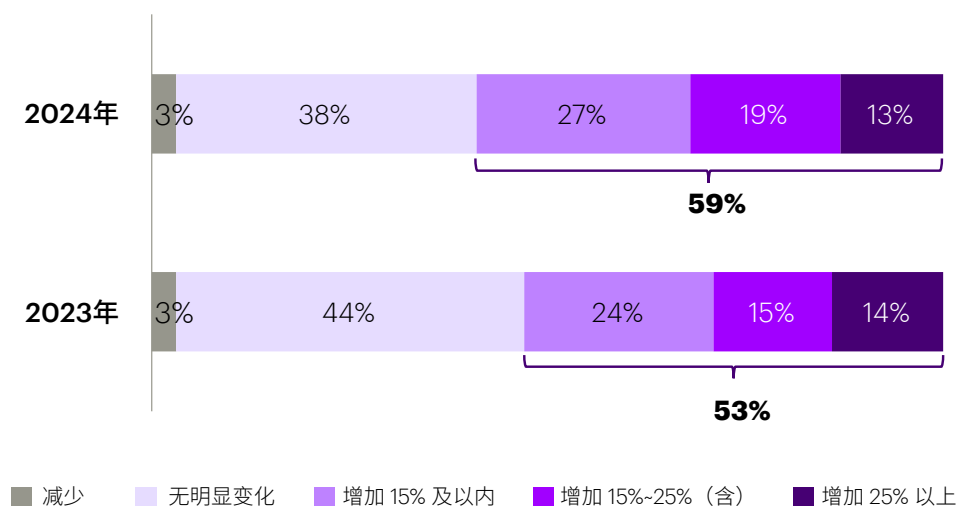
释放人才力量：企业高管并未做好充分准备，企业利用新技术变革工作方式的进程缓慢，技术投入并未显著提升员工生产力。

展望未来，企业计划加大数字化投资，尤其聚焦以 AI 加速重塑

过去一年，生成式 AI 的技术突破不仅带来了巨大的机会，使企业看到了应用 AI 技术重塑业务的潜力，还带来了更大的市场竞争压力，迫使企业加快数字化转型的步伐，六成企业计划提高数字化投入，相比去年增加 6 个百分点（见图 8）。

图 8：六成中国企业计划提高数字化投入，相比 2023 年增加 6 个百分点

中国企业数字化转型投资意愿 2024 年 vs. 2023 年



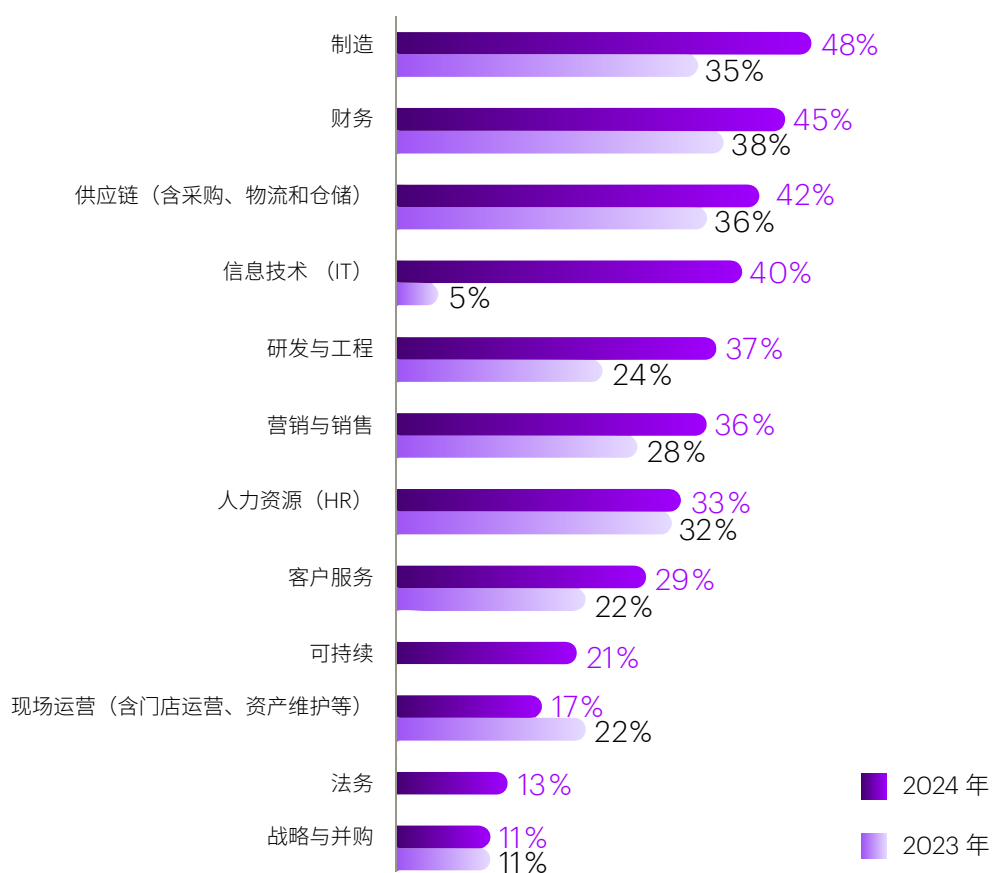
问题：未来一年，贵公司在数字化转型项目上的总投入将如何变化？（单选）
数据来源：2024 埃森哲中国企业数字化转型调研，2024 年 3—4 月 (N=450)。

由于制造、财务和供应链是企业运营的核心领域，重塑这些流程能够显著提升企业的运营效率和竞争力，因此更多中国企业倾向于在这些领域进行技术应用和职能重塑。

值得注意的是，随着企业数字化转型的加速，IT 职能的重要性日益增强，企业需要更加灵活和高效的 IT 部门来支持业务的快速发展。相比 2023 年，想要重塑 IT 职能的企业大幅提升，从 5% 上升到 40%（见图 9）。

图 9：计划通过应用以 AI 为代表的先进技术重塑职能的企业占比大幅上升

未来一年，计划应用以 AI 为代表的先进技术重塑职能的企业占比
2024 年 vs. 2023 年



问题：未来一年，贵公司计划通过应用以 AI 为代表的新技术对哪些职能的流程及能力进行重塑？（多选，2023 年数据中没有法务、可持续选项）

数据来源：2024 埃森哲中国企业数字化转型调研，2024 年 3—4 月（N=450）。

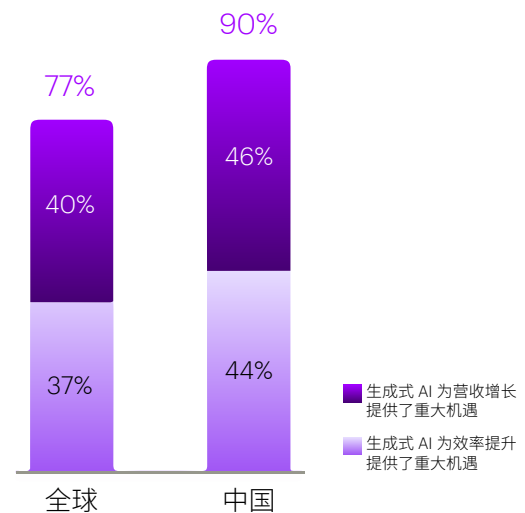
生成式 AI 的发展给企业重塑和增长带来全新的可能性和想象空间

除了利用生成式 AI 技术生成内容，提升工作效率，这项技术的更大价值在于它降低了 AI 技术的使用门槛，使更多企业能够轻松集成和应用 AI 技术。微软、Adobe、钉钉、腾讯会议等工具中都嵌入了生成式 AI 功能，能够在多种业务场景中发挥作用，如客户服务、市场营销、内容生成等。这些工具的广泛可用性和易用性，使企业能够更快、更有效地部署 AI 解决方案，从而推动了 AI 在各职能领域的应用。

埃森哲调研显示，全球 77% 的企业高管相信生成式 AI 能给企业的营收增长或效率提升带来机遇。中国企业更加乐观，90% 的中国企业将生成式 AI 视为企业机遇，其中 46% 的企业认为它为企业营收增长提供了新的机会，44% 的企业认为它能助力企业提升效率（见图 10）。

图 10：大部分中国企业将生成式 AI 技术视为机遇

生成式 AI 对企业的影响（同意这一说法的企业占比）



数据来源：埃森哲全球重塑调研，2023 年 10—11 月（全球 N=1500，中国 N=110）。



埃森哲对入围全球 3000 强（G3000）的中国企业在 2023 年 4 月至 2024 年 4 月这一年中 Advanced AI 的使用情况进行分析，根据行业拥抱度和用例多样性这两大维度将企业划分为四个族群，分别是：先锋、聚焦、探索和观望（见图 11）。

先锋：生成式 AI 能够模拟人类的创造性思维过程，快速产生具有创新性和实用性的创意。这使得生成式 AI 在客户运营，如内容生成、个性化营销和智能客服等方面具有天然的优势，并吸引了一些科技属性强、数字基础较好且直接面向终端消费者的行业率先展开应用，如软件与平台、通讯与媒体、高科技制造、新零售等行业。这些行业无论在拥抱 AI 的程度还是应用场景的多样性上，都领先于其他行业。

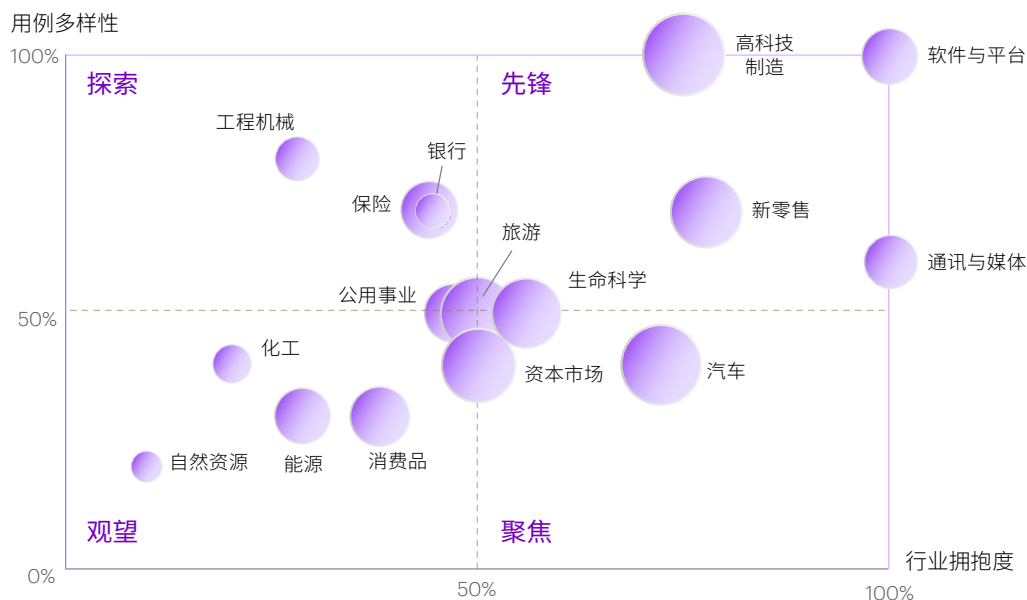
聚焦：汽车、制药等行业的 AI 用例部署集中在产品研发、产品智能化等方面。头部的药企在生成式 AI 方面进行了大量投资，以加速新药研发效率。

在汽车行业，AI 和生成式 AI 的两大应用核心领域是自动驾驶、智能座舱，几乎所有的车企都在这些领域进行战略性投入。

探索：虽然行业内有披露 AI 用例的企业占比较低，但 AI 用例在价值链的前端和后端有着丰富的应用场景，用例多样性高于行业平均水平，这样的行业包括工程机械、保险、银行等。例如，宁德时代正积极在新电池材料研发、缺陷检查等智能制造领域部署生成式 AI 技术。⁶ 在银行业，一些大型银行已经将大语言模型应用在知识问答、营销客服、投研和风险管理等场景。

观望：面向企业端客户的重资产行业，如资源、能源、化工行业等，对于 AI 的应用相对比较滞后。企业更关注制造和供应链效率，因为受安全生产和合规约束，这些行业对 AI 的应用相对谨慎，用例的披露也相对最少。

图 11：2023—2024 年间，中国大型企业 Advanced AI 的应用呈现出明显的行业差异



数据来源：Moody's News Edge data, 2023 年第一季度—2024 年第一季度，G3000 中的中国企业，埃森哲商业研究院利用生成式 AI 分析。

注：Advanced AI 指利用深度学习、自然语言处理（NLP）、多模态学习和生成式人工智能（Gen AI）等先进 AI 技术，以模拟、理解或增强人类的认知功能，实现自动化和智能决策的技术系统，如自动驾驶，视频生成，医疗诊断等。

横轴拥抱度衡量的是行业内披露了 Advanced AI 应用案例的公司占比；纵轴用例多样性衡量的是行业应用 Advanced AI 的种类 / 总的类别的比例；气泡大小代表行业拥抱度在 2023 年 4 月 1 日—2024 年 4 月 1 日间的增幅。

AI 愿景实现 面临三大挑战



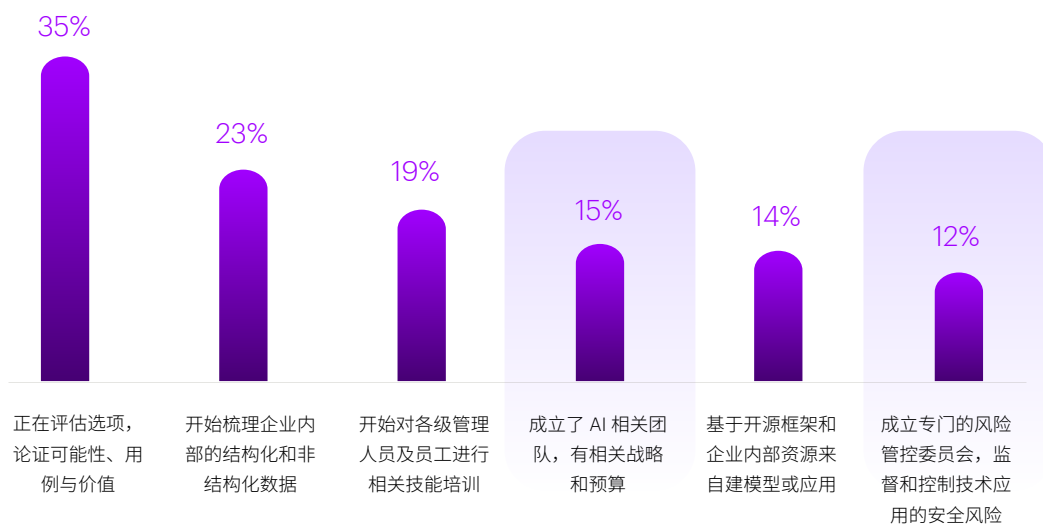
挑战一：AI 整体战略当完善

调研显示，中国企业目前还处于局部试点阶段，未能从全局视角为 AI 部署与规模化拓展做好准备。35% 的企业正在评估论证可能性，23% 的企业开始梳理结构化和非结构化数据。然而，开

始对员工进行 AI 技能培训的企业不足 20%，仅有 15% 的企业成立了专门的团队制定相应的战略规划和预算，仅有 12% 的企业成立了专门的风险委员会（见图 12）。

图 12：中国企业还处于局部试点探索阶段，尚未从全局视角为 AI 部署做好准备

关于 AI 技术，企业已经采取的步骤（企业占比）



问题：关于 AI 技术，贵企业已经采取了哪些步骤？（多选）

数据来源：2024 埃森哲中国企业数字化转型调研，2024 年 3—4 月（N=450）。

AI 不是普通的技术变革，它能够推动所有业务流程的重新设计，重塑整个价值链。如果仅仅局限于单个用例，缺乏整体规划，AI 的价值就会大大受限，导致以下问题：

潜力受限。局部使用的 AI 系统只能应用有限的数 据，导致 AI 模型的准确性和泛化能力受限，限制 AI 的潜力和应用范围。例如，某大型零售公司，仅在库存管理中应用 AI，而销售、客户关系各自使用不同的系统，这些系统之间的数据无法互通，AI 无法充分利用跨部门的数据进行全面分析，导致预测准确性下降。

资源浪费。重复开发和维护多个孤立的 AI 系统，一方面会增加开发和维护成本，另一方面这些系统之间因缺乏协同，可能导致资源无法得到最优的配置。资源浪费不仅体现在财务成本上，还体现在 AI 人力资源的低效利用上。

安全合规风险上升。分散的 AI 系统意味着数据在多个位置存储和处理，可能增加数据泄露和滥用的风险。同时，分散的系统也使得统一监管和确保合规变得更加困难。

挑战二：数字技术基础待增强

AI 的广泛应用对企业的数字技术水平提出了更高的要求，尤其是在数据、基础设施和安全三个方面。

（一）AI 模型的训练和优化需要大量的高质量数据。企业必须确保数据的准确性、完整性和时效性。由于大部分企业的数据分散在不同部门和系统中，企业还需要构建一个跨部门、跨系统的数据流通机制。这不仅涉及到技术层面的集成，还需要进行组织结构和流程的调整，以促进数据的共享和有效利用。

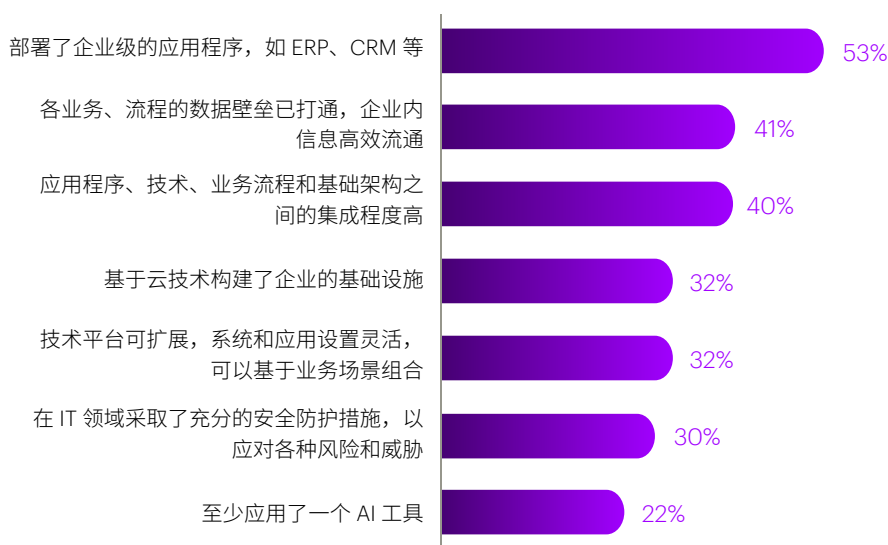
（二）企业上云的紧迫性提升。大模型的开发和使用尚处于早期，自建模型和工具会显著提高企业搭建基础设施与运维的时间成本，而且具备相关知识和技能人才极度稀缺，培养周期长。想要快速实现最新模型的规模化应用及能力扩展，上云成为了必选项。据 IDC 预测，到 2025 年，70% 的企业将与云供应商在生成式 AI 平台、开发者工具和基础架构方面形成战略合作关系。⁷

（三）AI 系统对安全措施和隐私保护的要求更高。随着 AI 系统的广泛应用，保护系统的数据和模型免受未经授权的访问和篡改变得尤为重要。企业需要采取一系列安全措施，包括但不限于数据加密、访问控制、网络安全防护，以加强系统的监控能力，及时发现和响应潜在的安全威胁。

然而，从近两年数字化技术部署成果来看，仅有 41% 的中国企业打通了业务及流程间的数据壁垒，这意味着 AI 模型无法基于跨部门数据进行训练；仅有 32% 的中国企业建立了基于云的基础设施，没有上云的企业占大多数，IT 部门需要把大量时间和精力花在管理、维护现有的系统上，无法聚焦大模型的选择及业务创新；只有 30% 的中国企业在 IT 领域采取了充分的安全防护措施，导致他们在应用外部 AI 工具时面临潜在的安全风险（见图 13）。

图 13：中国企业亟需在关键数字技术方面补课

技术领域部署成果（企业占比）



问题：通过近两年的数字化部署，在技术领域，贵公司实现了以下哪些成果？（多选）

数据来源：2024 埃森哲中国企业数字化转型调研，2024 年 3—4 月（N=450）。

挑战三：变革能力需升级

随着 AI 的能力不断接近人类水平，并应用于各类生活及工作场景，我们今天所熟知的工作方式有可能发生巨大的变化。埃森哲模型显示，中国的零售、生命科学、高科技、能源行业有机会被生成式 AI 优化或自动化的工作时长占比超过 40%，⁸ 其中数字技能较弱、工作经验较少、受教育程度较低的员工受到冲击的可能性更大，数字鸿沟加剧的风险上升。

然而，大部分中国企业高管尚未做好认知及行动上的准备。

对生成式 AI 的价值，中国高管与全球高管的认知存在较大差异。仅有 30% 的中国企业高管认为，生成式 AI 将使工作更充实、更有意义，40% 认为该

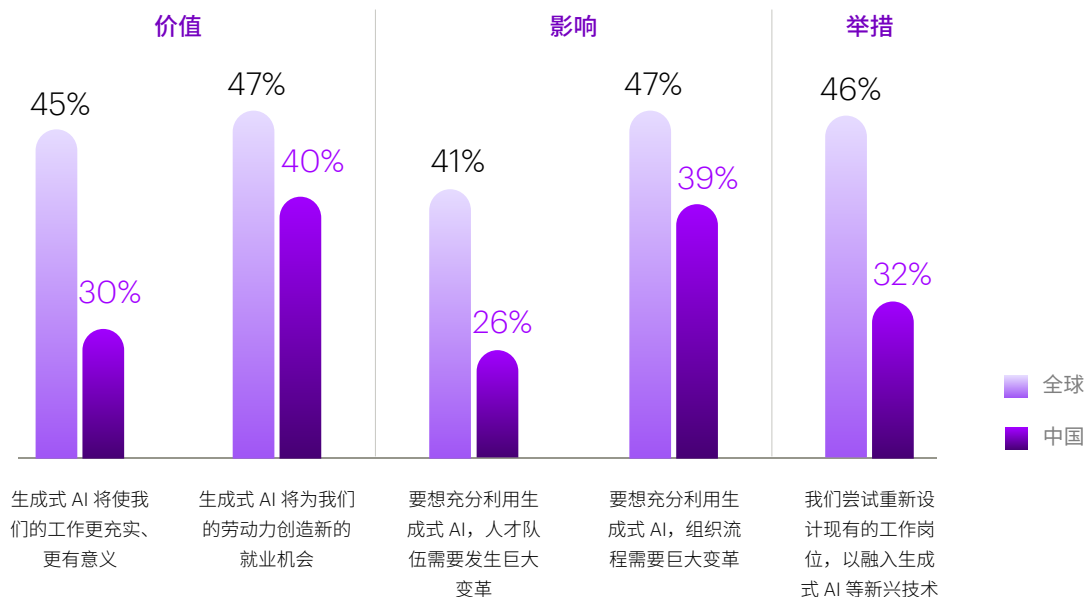
技术将为劳动力创造新的就业机会，远低于全球占比（45% 和 47%）。

关于生成式 AI 对组织的影响，41% 和 47% 的全球高管意识到，要想充分利用生成式 AI，其组织流程和人才队伍需要发生巨大变革，持相同观点的中国高管仅占 26% 和 39%。⁹

这就不难理解，正在重新设计工作岗位，以融入生成式 AI 等新兴技术的中国企业仅有 32%，低于全球的 46%（见图 14）。

图 14：对生成式 AI 的价值、影响及所需应对举措，中国高管与全球高管的认知存在差异

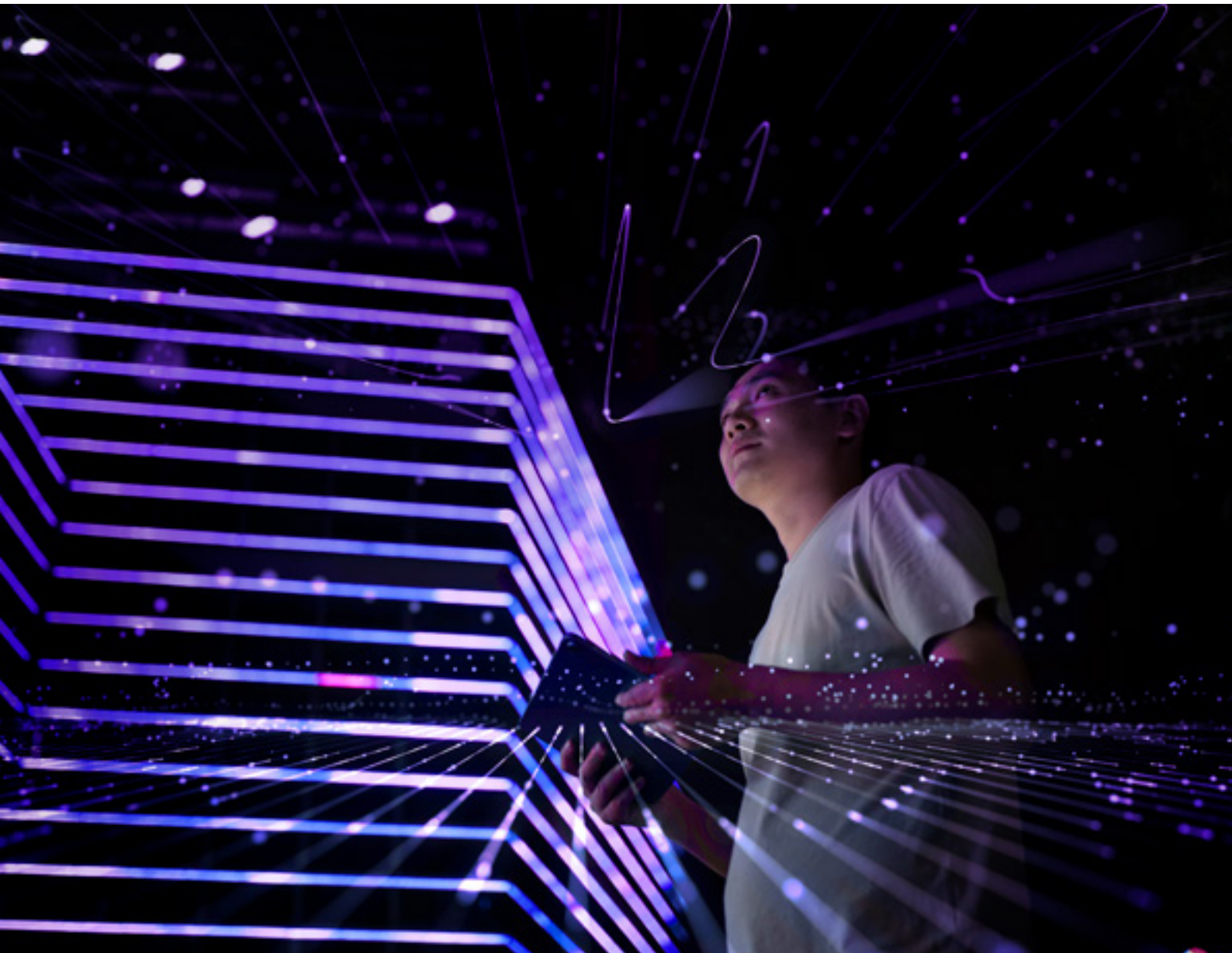
关于生成式 AI 的影响及所需的应对举措，强烈认同的企业占比



问题：1) 考虑生成式 AI 对技能的影响，您在多大程度上赞同或反对以下陈述？ 2) 在您的组织中使用生成式 AI 时，是否需要在以下领域进行变革或采取行动？

数据来源：埃森哲全球重塑调研，2023 年 10—11 月（全球 N=1500，中国 N=110）。

四个关键点解锁 AI 困境， 驱动增长



在 AI 规模化应用的大背景下进行企业重塑，企业需要更为系统地考虑和推进该事项。从业务目标、技术架构、数据应用、组织变革、人才培养等各个维度出发，系统性地评估和推进 AI 在整个价值链带

来的影响。对企业来说，在时间维度上，数字化转型和企业重塑不是一个仅仅持续几年的变革项目，而是一个持续的过程。

一、以价值为导向

经验表明，重塑可以为企业带来巨大的价值，而 AI 将帮助企业更快地实现这一价值。过去一年，许多组织都在尝试使用生成式 AI，并尝试了一系列独立的用例，但这些用例尚未对利润产生实质性影响。原因在于，很多企业对 AI 技术的定位过于局限，只把它当作提升效率的工具，而且缺乏高管参与的评估业务价值机制，这不仅限制了 AI 价值的实现，也会造成资源浪费、安全合规风险上升。

释放 AI 价值的第一步，企业需要**打破过往经验的局限**，超越当今的行业标杆，以新的竞争前沿为目标，深入探究价值链重塑的可能性。这意味着企业需要在无人区进行探索，对基本流程、工作方式和决策逻辑进行根本性的重新设计。明确哪些任务可全面实现自动化、哪些任务能用 AI 赋能增强、又有哪些任务必须依赖人类员工，进而重新设计工作。只有把这些重新设计的工作交织起来，重组作业流程，企业才能从根本上颠覆固有的工作模式。

同时，**企业需要采用全局视角**。AI 可以在多个维度创造价值，如自动化、共享服务、新的工作方式、多元劳动力模型（如外包）、资源优化等，我们把这些称为价值杠杆。埃森哲发现，62% 的全球重塑者在推动重塑时采用了全局视角，并利用多个价值杠杆。¹⁰

由于部门之间孤立的运营会阻碍进展、产生摩擦，从而影响决策和生产力，要想获得全局视角，必须打破职能和部门壁垒。81% 的全球重塑者表示，他们采用一种综合的、以成果为基础的方式开展工作，打破职能和部门之间的隔阂。统一的数据架构

和跨职能团队可以帮助企业重新定位组织，构建端到端业务和决策能力，进而发现价值链中的机会并开辟新的价值池。¹¹

另外，**企业需要加注战略型 AI 投资**。AI（包括生成式 AI）有两种投资模式：一种是效果立竿见影，投入就能为企业带来生产率提升的“保守型投资”（no regret）；另一种是“战略型投资”（strategic bet），即从长远来看能为企业带来全新竞争优势的投资。

大部分企业采取的是“保守型投资”，专注于已被验证的生成式 AI 应用，在 IT、营销、财务和客户服务等职能部门取得了早期的成果。这些领域的用例包括支持代码编写、内容创建、自动化财务报告、知识检索、提高客服的效率等等。

重塑者起步更早、走得更远。他们不仅快速上线成熟的应用，还在供应链、研发等价值链中更复杂和核心的领域进行战略型投资，让 AI 技术服务于建立差异化且无法被竞争对手轻易获得的价值创造能力。

尽管在企业内大规模部署 AI 的成本很高，但相比之下，观望所带来的机会成本可能更加昂贵。在决定将生成式 AI 部署到何处时，企业需要采取以价值为主导的方法，充分考虑成本和回报——在哪些领域的应用能为企业创造差异化竞争优势？综合考虑供应商成本及人工监督成本之后，技术应用的单位经济效益如何？会造成多大程度的变革？相关风险是否可控？

联想集团：AI for all，开启数字化转型 2.0

2024 年是联想集团第五个十年的开局之年，也是联想集团践行全新公司使命的第一年。面对生成式 AI 带来的巨大变革，联想集团制定了“AI for all”的战略愿景，以“智能化变革的引领者和赋能者”为崭新使命，不断开拓竞争新前沿：不仅要通过生成式 AI 全面升级产品，还将通过“端边云网智”为企业客户赋能，打造真正的 AI Native（AI 原生）体验。

为了更加有力地支撑集团 AI for all 的战略，联想的数字化转型历程也将从 1.0 进入 2.0 时代，其核心是实现 AI Native 的智能运营并孵化数字化业务。

数字化转型 2.0：AI 原生智能化运营成为联想集团战略转型和业务增长的核心能力

从最早进行传统的信息化工作到成立数字化转型团队，联想集团开启数字化转型 1.0 时代，大力建设集团数字化基础：在补齐 3S（智能产品、智能基础设施、智慧方案服务）业务流程能力、数据和流程标准化，统一数据源，推进智能化运营管理体系做了大量工作。联想要在今年进一步夯实 1.0 基础，快速迈向 2.0 阶段。

步入 2.0 阶段，联想集团数字化转型团队提出 AI 将推进集团数字化能力再跨上一个台阶，让 AI 原生真正成为公司战略转型和业务增长的核心能力，并设置了转型三大新前沿。

打造极致个性化、无缝、全生命周期的用户体验。为用户打造极致体验，包括外部客户、合作伙伴、内部用户等。对外部客户，通过用户的千人千面数字画像，践行 One Lenovo（同一个联想）原则，为其提供联想的个性化、跨产品、全生命周期的无缝体验；提升外部伙伴的全方位体验，包括业务伙伴、供应商和生态合作伙伴的全方位体验；同时也更好地提高集团内部员工的智能化体验。

AI 辅助的运营和决策，极大提升公司生产力。

通过 AI 赋能的智能驾驶模式，最大程度地释放员工生产力，赋能员工专注于创新和价值创造。

孵化新型数字化业务，释放新价值。数字化能力将成为联想集团新的业务模式和数字业务的孵化器和增长引擎，为公司提供新的收入来源。这其中包含两类：①通过业务模式的升级，实现更大比例的数字业务和数字商业模式，如直达客户的业务，从传统的一次性购买转变为订阅式服务等。②挖掘新数字经济下的新价值点，如构建高效数据治理体系，提供高质量的数据挖掘服务等。

三大战略举措

升级全体系变革管理。转型常常是一个系统变革问题，而不是单一的 IT 系统建设问题。因此，数字化转型项目就绝不能以传统 IT 项目的管理模式进行，因为在后者的模式下，通常是“业务提出需求，IT 给予应答”的单向沟通方式，而一旦系统性变革的需求被忽略，就难以达到转型预期效果。联想集团的数字化转型强调端到端的变革管理，要求数字化转型团队和业务部门合作推动全体系变革，提升数字化建设的投资回报率（ROI）。

变革项目主要分为以下几步：首先，数字化转型团队根据业务部门的提议，共同讨论具体的业务目标与规划。其次，引入专业管理工具，对业务部门的真实需求和成本进行分析，明确到底是 IT 系统的问题，还是需要对流程、业务模式等进行改变，亦或是需要对组织架构做出调整。最后，项目完成后需要接受三类指标的考核，包括价值实现、使用率、以及用户满意度。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/616140225212010230>