

# 生成式人工智能 助力企业重塑

文 吴斯旻



## 提要: 埃森哲大中华区主席朱虹参加中国发展高层论坛2024年年会, 分享关于生成式人工智能助力企业重塑的最新洞察。

以 ChatGPT为代表的大模型问世, 在全球掀起了新一轮人工智能热潮。在“言必称人工智能”的时代, 企业家如何衡量生成式人工智能带来的收益和风险? 面向通用人工智能的未来, 各行各业又将迎来怎样的颠覆式改变?

近日, 埃森哲发布了最新的全球企业高管调研结果。研究表明, 随着生成式人工智能的发展, 企业高管将技术列为推动商业环境快速变化的首要因素, 并预计变化速度在2024年将进一步加快。

调研显示, 尽管对技术前景普遍表示乐观, 全球有近一半 (47%) 的受访企业表示, 他们还没有为技术变革的加速做好准备, 只有27%的受访企业认为已经准备好扩大生成式人工智能的应用规模, 有44%的企业表示需要6个月以上的时间来做到这些。

“中国企业更敢于做‘第一个吃螃蟹的人’。”埃森哲全球副总裁、大中华区主席朱虹近日在中国发展高层论坛2024年年会期间接受媒体专访时表示。中国企业“敢想能干”, 也看到了实践中的障碍, 因此需要从企业重塑的角度出发, 才能更好地弥合愿景和现实之间的差距。

朱虹同时表示, 部分中国企业对人工智能的投资及应用相对零散。要想真正利用生成式人工智能发挥实际价值, 短期内应该警惕人工智能市场的泡沫, 避免盲目“追逐热点”, 同时真正将人工智能等新兴技术运用于企业整个价值链上, 发挥技术和组织的协同效应, 放眼中长期。此外, 需应用和治理兼顾, 以“负责任的人工智能”达成企业社会效益和生产效益的同步提升。

## 生成式人工智能将提高900种工作的产出效率

**第一财经:** 今年的中国发展高层论坛, 人工智能无疑是一个高频热词。根据你们观察, 随着ChatGPT、Sora等生成式人工智能应用的出现, 本轮AI热潮对于不同行业的影响力与以往有何不同?

**朱虹:** 人工智能的内涵是广义的。我们认为生成式人工智能真正能够重塑大量的工作内容, 前提是大规模运用可以带来生产力的显著提升。

埃森哲用全球颠覆指数来评估外部业务环境的波动和变化水平。该指数基于六个维度评分的平均值计算, 涵盖经济、社会、消费者和技术等领域。技术因素在2022年排名第六, 但是在2023年跃居第一, 过去一年, 技术颠覆指数就增长了88%。而这一年恰恰是AI大模型兴起的一年。

埃森哲观察到, 2023年这一年, 很多企业对于生成式人工智能是这样的态度: 先学习、试点、努力去挖掘这项技术的潜力, 但是, 在2024年, 我们开始看到, 有些企业已经开始向规模化应用、实现价值这个方向转变。

从生产效率的提升来看, 据埃森哲测算, 生成式人工智能将影响各行业四成的工作时间, 提高900个不同类型工作的产出效率。

**第一财经：你刚刚提到了生成式人工智能的大规模运用可以助力企业重塑。而根据埃森哲连续做了六年的《中国企业数字化转型指数》研究报告，只有2%的企业能被称为是重塑者。那么，企业应该如何投资科技，才能让科技进步给企业带来颠覆式改变？**

**朱虹：**我们的调研显示：全球范围内，95%的高管相信，由于有了生成式人工智能，我们与数据互动的方式将发生变化。几乎所有的企业高管都认同，生成式人工智能是革命性的技术进步，但是该份调研同时显示，只有三分之一的企业已经在这个领域“大幅度”开展投资。

在生成式人工智能的大背景下进行企业重塑，我们认为，2024年企业需要更为系统地考虑和推进这件事，从自身业务战略、技术架构、数据应用、组织变革、人才培养等各个维度出发，关注整个价值链链条。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，它是一个持续的过程。

## 中国企业更热衷将生成式人工智能用于研发

**第一财经：目前，生成式人工智能显著影响了哪些行业？在你们的客户中，他们主要倾向于将生成式人工智能运用于哪些业务领域？**

**朱虹：**目前，人工智能在内容创建、编写代码等方面已得到了较多的应用，而通过大模型文本解析能力，还可以将非结构化的数据进行结构化处理，优化大数据分析能力。

基于前述生成式人工智能发展特征，从行业来说，我们观察到，对生成式人工智能的需求主要来自B2C行业，比如软件和平台、通信和媒体、消费品、零售和公共服务、金融服务（包括银行业、保险业和资本市场），以及工业和生命科学等B2B行业。

从使用的场景来看，我们服务的众多客户里，第一是市场营销、销售和客户服务，第二是一些行业特定解决方案，比如保险理赔、资产管理、零售等，第三是IT，比如一些应用开发，第四是知识管理领域。

**第一财经：作为一家跨国咨询公司，结合你们在全球120多个国家为众多企业客户服务的实践经验，埃森哲服务的全球企业和中国企业，人工智能的应用场景和领域有哪些异同？**

**朱虹：**我们调研了未来三年企业计划在哪些业务领域大规模投资生成式人工智能，发现了一个有意思的差别：从全球企业来看，排名前三位的选择是客户服务、销售营销、财务，但是对中国企业来说，排名前三位的是研发、供应链、客户服务。

“发展新质生产力”是中国2024年的政府工作重点，也是未来“十五五”规划基本思路研究重点。而新质生产力强调了颠覆性创新驱动。我认为在这个背景下，生成式人工智能可以弥补一些短板，加快新产品开发，在比较广阔的市场实践中进行商业化探索和落地。相比之下，海外市场上由于人工成本还是相对较高，所以“客户服务”是海外企业规划应用场景最多的领域。

埃森哲2023年下半年做了一个针对全球2000多位企业高管的调研，相对于全球企业，更多的（92%）的受访中国企业高管认为，生成式人工智能带来的更多是机遇，而非威胁，有77%的中国企业表示，相比于降低成本，生成式人工智能的应用对营收增长更有利。

## 价值导向是变革的关键

**第一财经：你刚刚提到了企业高管对于生成式人工智能的看法。那么，除了决策者，普通员工怎么看待人工智能对于他们的影响？**

**朱虹：**埃森哲调研显示，在领军企业里，三分之二的企业都强烈认同，生成式人工智能会让这些企业的工作变得更有意义、更有成就感。企业员工的观点也高度一致，95%的被访员工对于用生成式人工智能辅助自己的工作都感到非常兴奋。

但是，埃森哲的研究发现，理想和现实存在落差，75%的企业并没有制订一个真正“以人为本”的生成式人工智能变革计划，只有5%的企业在大规模推行员工生成式人工智能方面的培训。与此同时，有三分之二的企业领导坦承自己并没有十足的把握，能领导好这项变革。

**第一财经：有学界观点认为，以ChatGPT为代表的技术突破，打开了迈向通用人工智能的序幕。企业应该如何面对不断迭代演进的人工智能技术？如何明智地使用？**

**朱虹：**在生成式人工智能的时代，我们认为企业当下有五大要务。

第一，价值为先，基于清晰的目标，分辨和选择不同的投资方式：一种是“立竿见影”的，投了就能为企业带来生产率的提高；第二种是“战略性投资”，长远来看能为企业带来全新的竞争优势，而且是竞争对手很难获取的那些优势。

第二，深刻理解、积极打造AI赋能的、安全的数字核心。生成式人工智能要求企业具备更完善的数据，也对基础设施提出了更高的要求，数字核心将会成为企业一项关键能力。

第三，重塑人才和工作方式。企业高管必须做好准备，重塑工作、重塑劳动力，迎接生成式人工智能时代。企业需要提升员工技能，确保全员持续学习。人才是变革的关键，只有员工掌握了生成式人工智能时代的新技能，他们才能更好地推动企业整个价值链和业务流程的重塑。

第四，负责任的AI。生成式人工智能发展速度太快，所以有些风险现在就需要关注，这样企业才不会付出高昂的监管成本。

第五，推动持续的重塑。优秀的企业都具备持续重塑的能力，那些能够在变革中生存下来并且能够脱颖而出的企业，都是那些不断自我更新的企业。企业必须打造敏捷性，需要保持开放心态，积极拥抱新思维，这样才能适应技术的不断变化和演进。

## 负责任的AI

**第一财经：你提到“负责任的AI”。在企业层面，如何让这句口号落到实处？**

**朱虹：**负责任的AI不是一个口号，事实上，在很多企业，意愿和实际行动之间存在着巨大的差距。

埃森哲调研显示，多数企业支持对AI进行某种程度的监督和管理，但是只有极少的企业表示，他们已经在整个企业范围内有比较完善的治理框架，并在这样的框架下设计、部署人工智能。

埃森哲如何定义负责任的AI？我们认为企业从一开始就应该负责任地规划、部署、应用人工智能，不仅要创造价值，还要建立信任，并防范潜在的各种风险。在这个过程中，企业必须遵循一整套AI治理原则：以人为本、公平透明、安全合规、权责分明、可持续等。比如，人工智能系统需要利用多样化和包容性的输入数据集，从而体现更广泛的商业和社会责任、公平性和透明度。📌