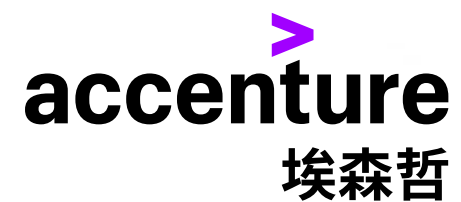


一马当先： AI规模化应用指南

行业领跑者的经验分享



作者



森蒂尔·拉马尼 (Senthil Ramani)
埃森哲全球数据与AI主管



关岚 (Lan Guan)
埃森哲首席AI官



菲利普·鲁西埃 (Philippe Roussiere)
埃森哲商业研究院全球创新与AI主管



关于本研究

我们对2000位企业高管和数据科学主管进行了调研。这些高管来自全球1998家年收入超过10亿美元的领军企业，其总部遍布15个国家（澳大利亚、巴西、加拿大、中国、德国、法国、印度、意大利、日本、沙特阿拉伯、新加坡、西班牙、阿联酋、英国和美国），业务横跨9大行业（银行、保险、能源、消费品与服务、生命科学、公用事业、零售、公共服务，以及通信与媒体）。本次调研于2024年6月至7月开展，旨在深入探究企业应该如何开发部署AI模型才能全方位创造价值。调研主题涵盖企业的数据与AI战略、数据与AI架构、战略布局预算与投资、人才战略、生态系统战略、负责任AI、AI部署挑战，以及AI应用现状。

为了确定哪些战略布局对企业最为至关重要（详见“聚焦战略”章节），我们采访了来自埃森哲内外部的多位高管专家。同时，运用机器学习方法识别与规模化落地战略举措相关的关键能力，并评估了企业在构建这些能力方面的进展。本次调研也融入了我们在帮助客户规模化部署AI解决方案过程中积累的丰富经验与深刻洞见。得益于这些多元化洞察，我们的研究成果既囊括了宏观的AI战略视角，也触及了微观的落地执行挑战。

在本报告中，“规模化AI”（Scaling AI）指在全企业范围内扩展部署AI，以取得更广泛、更具影响力的成效。规模化应用包括：将AI融入多样化的业务与工作流程；确保AI在各类资产和员工中得到广泛应用；实现AI与现有系统的无缝集成；驱动创新以获得市场竞争优势，以及提升其他关键绩效指标。“生成式AI”（Generative AI）则泛指能够生成文本、图像、视频、音频和代码等全新内容的人工智能技术。



执行摘要

对企业而言，长久保持竞争优势曾是一个难以企及的终极目标。如今，生成式AI等人工智能技术彻底改变竞争格局，将许多曾经不敢想象的愿景变为可能。因此，全球龙头企业正在数据和AI领域投入空前规模的资源，全力抢占先机。

但若想借助生成式AI实现企业的自我重塑，绝非上线几个聊天机器人那么简单。真正的重塑在于构筑高阶AI能力，例如“智能体架构”（Agentic Architecture）——即通过多个AI智能体形成协同网络，不仅能够自动执行常规任务，更能统筹协调整个业务流程。

这些智能体具备强大的推理计算能力，能够自主协作，实现质量、效率与成本效益的指数级跃升。智能体架构正迅速普及：在我们调研的企业中，已有三分之一正在借助AI智能体来提升企业创新能力。

因此，企业重塑需要将AI深度融入其战略核心。而要做到这一点，必须由CEO和董事会亲自挂帅，突破浅尝辄止的应用模式，优先推进能够彻底释放AI潜能的结构性与战略性变革。

理想很丰满，但现实是，尽管企业都渴望借助AI获得竞争优势，但许多企业在突破初期场景试验阶段仍举步维艰。埃森哲研究揭示，其核心瓶颈在于数据“就绪度”不足——尤其是非结构化数据未能得到充分利用。

令人鼓舞的是，大多数企业领导者已意识到这一挑战。高达70%的受访企业深知，若无坚实的数据基座，AI规模化便无从谈起。

当然，数据并非唯一障碍。陈旧的IT系统、员工缺乏生成式AI工具、系统化培训不足以及领导层指引缺失，同样构成巨大挑战。

所幸，我们发现，少数“领跑者”（front-runners）已通过生成式AI在企业重塑征程上取得了斐然成绩。这些企业始终把握住了一个至关重要的秘诀：将“基础建设”与“战略布局”有机结合，形成双轮驱动（详见“聚焦战略”章节）。

举例来说，在基础建设层面，这些领跑者运用自主智能（Agentic AI）提升效率。而在战略布局层面，他们则借助自主智能彻底重塑企业核心业务与流程。

70%的受访企业领导者已意识到构建强大数据基座对AI规模化的重要性。



聚焦战略

“战略布局” (strategic bets) 是指对生成式AI领域进行长期、大规模的投资。这类投资聚焦于企业价值链的核心环节 (例如, 保险公司的承保与理赔、公用事业的资产管理, 或生命科学企业的研发), 有望带来极为可观的回报。战略布局可以彻底释放生成式AI潜能、颠覆性提升行业流程效率、创造卓越生产力、激发非凡创新力, 并推动营收跨越式增长。

与之相对, “基础建设” (table stakes) 侧重于基础能力的构建, 包括推动AI在企业内的广泛应用, 以及特定业务场景 (例如, 文本与语音交互无缝切换的客户支持中心) 的技术能力验证。虽然基础建设只能带来渐进式的价值回报, 但它依然是衡量企业AI成熟度的基石。因此, 企业在聚焦战略布局以推动重塑的同时, 也应持续强化基础建设。

为了揭示调研所覆盖的九大行业分别有哪些最为关键的战略布局, 我们征询了埃森哲专家的意见——他们近期已就2000多个生成式AI项目为客户提供咨询, 同时采访了全球多家大型企业的AI专家, 最终汇总了105项战略举措, 平均每行业逾11项。(部分行业的战略举措多于其他行业; 详见“附录1: 105项战略举措”和“附录2: 研究方法”)。

在此基础上, 我们对全球1998家领军企业的2000名高管*展开了调研, 了解他们如何围绕行业特定战略举措规模化应用生成式AI。以公用事业为例, 我们请该企业就10项聚焦于公用事业战略举措分享其应用经验。例如, 其中一题评估企业在“增强型资产管理”战略举措上的生成式AI应用程度, 备选答案涵盖了从“尚未应用”到“已在全企业实现规模化应用”的各个阶段。

我们发现, 34%的受访企业已至少规模化落地一项战略举措。此类企业在云服务和AI建设上的投入也显著高于未规模化部署任何战略举措的企业, 前者将51%的技术预算用于这些领域, 而后者仅为45%。

已规模化布局战略举措的企业通常也能收获满意的财务回报。例如，与同行相比，至少规模化落地一项战略举措的企业，其生成式AI投资回报率（ROI）超出预期的可能性高出近三倍。

但无论处于战略举措规模化的哪个阶段，所有参与调研的企业都对借助生成式AI实现重塑抱有高度期待。平均而言，这些企业预计，在完成生成式AI全业务规模化部署后的18个月内，生产力将提升13%，营收将增长12%，客户体验将改善11%，成本将降低11%。

结合实证研究与丰富的客户项目经验，本报告深入剖析了“AI重塑就绪型”企业的特质——这些特质在业界普遍认知不足。在接下来的章节中，我们将阐述领跑者所具备的关键数据与AI能力，以及规模化布局战略举措的五大关键要务（有关这五大要务的进一步分析，请参阅埃森哲报告《以生成式AI实现重塑》和《生成式AI时代的企业重塑之路》）：

1. 价值引领
2. 重塑人才与工作方式
3. 构建AI赋能的安全数字核心
4. 弥合负责任AI差距
5. 推动持续重塑

正如本报告所揭示，AI的应用已从“降本增效”迈向“模式创新”。一旦潜能尽释，它将成为驱动企业系统性变革的核心力量。

企业如何为AI驱动的自我重塑 做好准备？



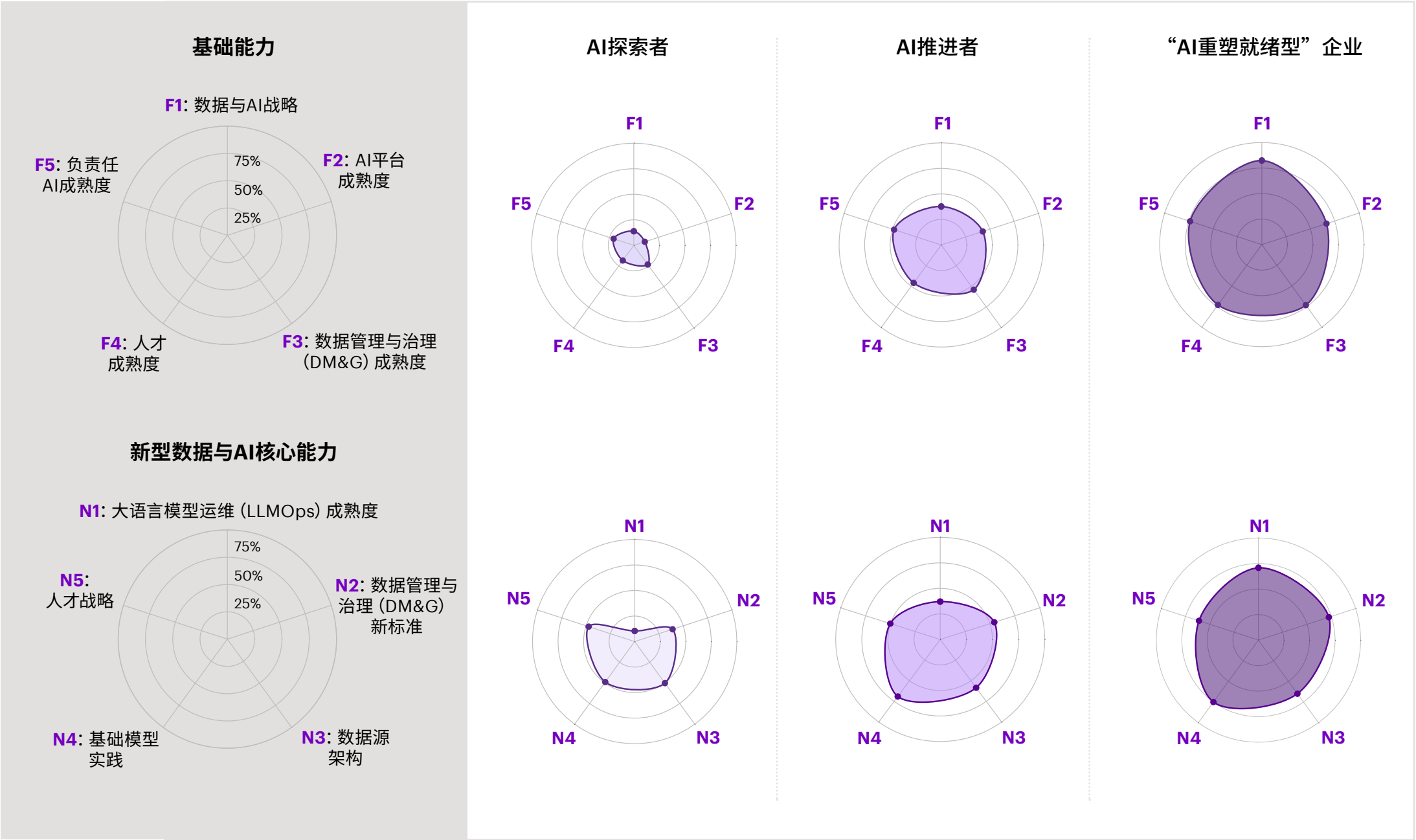
早在2022年，我们就发现，有一小群企业在数据与AI基础能力的应用上遥遥领先（详见附录2）。¹ 时至今日，这些我们称之为“AI重塑就绪型”的企业，不仅保持着基础优势，更通过持续打磨生成式AI能力取得显著成效。

然而，这样的AI重塑就绪型企业在全球屈指可数，仅占调研总数的15%。在我们的企业成熟度分层模型中，紧随其后的是在AI之路上稳步前进的企业，我们称之为“AI推进者”（占43%）；再之后则是对AI的应用尚处在浅尝辄止试验阶段的企业，我们称之为“AI探索者”（占42%）。

以下是我们划分这三类企业的方法。我们从多个维度开展研究，评估企业要实现生成式AI规模化应用，必须具备哪些核心能力，以及企业当前各项能力的建设水平。

研究发现，最为领先的AI重塑就绪型企业，无论是在生成式AI传统基础能力建设，还是在我们称之为“新型数据与AI核心能力”方面，均已达成成熟阶段（参见图1面积最大的雷达图）。新型能力包括大语言模型运维（LLMOps）成熟度、数据管理与治理（DM&G）新标准、数据源架构、基础模型实践，以及人才战略。（基础能力和新型能力的完整列表请参见附录2。）

图1: 生成式AI规模化关键能力成熟度雷达图
“AI重塑就绪型”企业具备更成熟的数据与AI能力



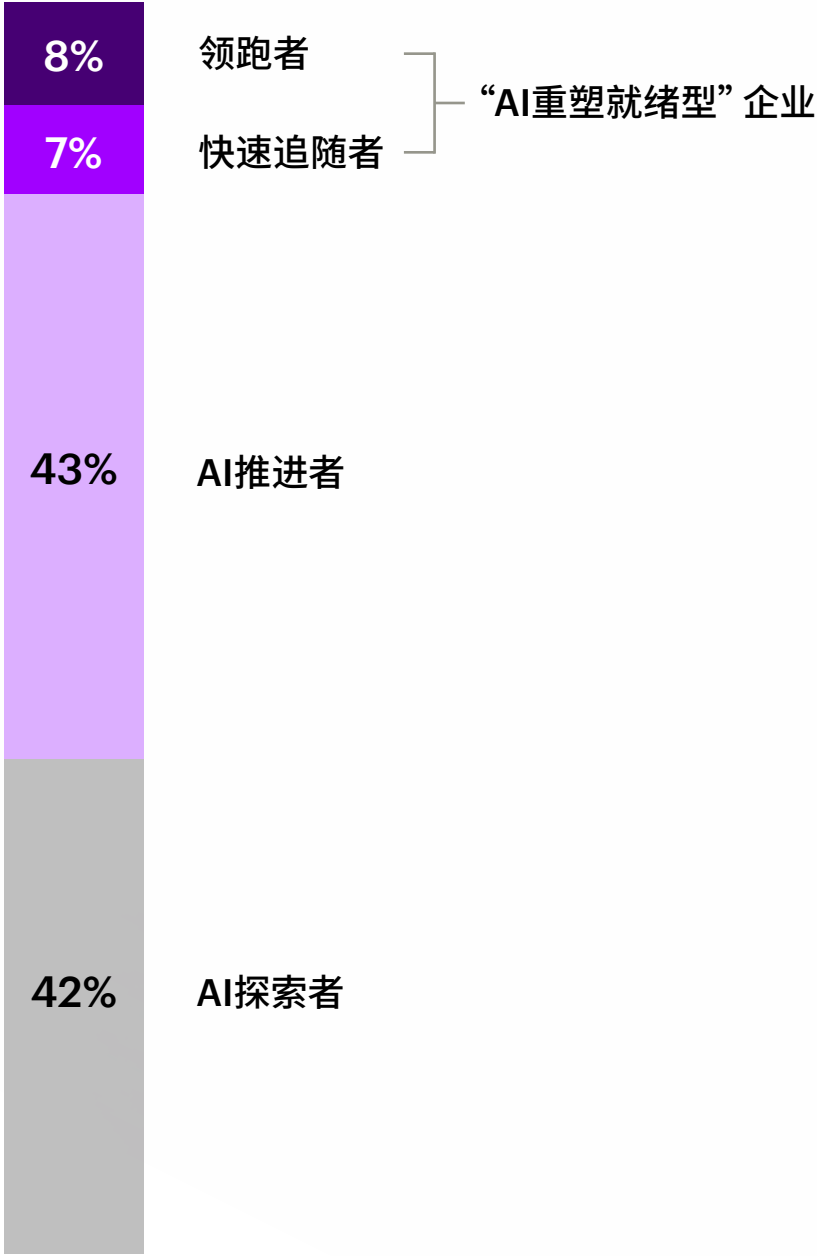
资料来源：埃森哲商业研究院。雷达图填充区域面积越大，能力成熟度越高。

与此同时，尚在稳步前行的AI推进者，在这些能力上表现出中等成熟度（参见图1面积中等的雷达图）。而AI探索者的能力成熟度则相对较低（见面积最小的雷达图）。

简而言之，AI重塑就绪型企业已构建起强大的数字核心，这对规模化应用AI和数据驱动举措至关重要。数字核心能够确保数据可获取性、计算性能和系统安全性。² 而缺乏强大数字核心的企业往往表现欠佳，难以适应快速变化的环境。

以上是宏观视角。从微观视角来看，即便是AI重塑就绪型企业，其战略举措规模化落地能力也存在着显著差异。我们将这些企业进一步细分为两类：第一梯队是已经成功落地多项战略举措的“领跑者”，第二梯队则是至今仍未规模化部署任何战略举措的“快速追随者”（见图2）。

图2：第一梯队
领跑者仅占8%



资料来源：埃森哲商业研究院。

突围而出—— 领跑者的AI规模化之道

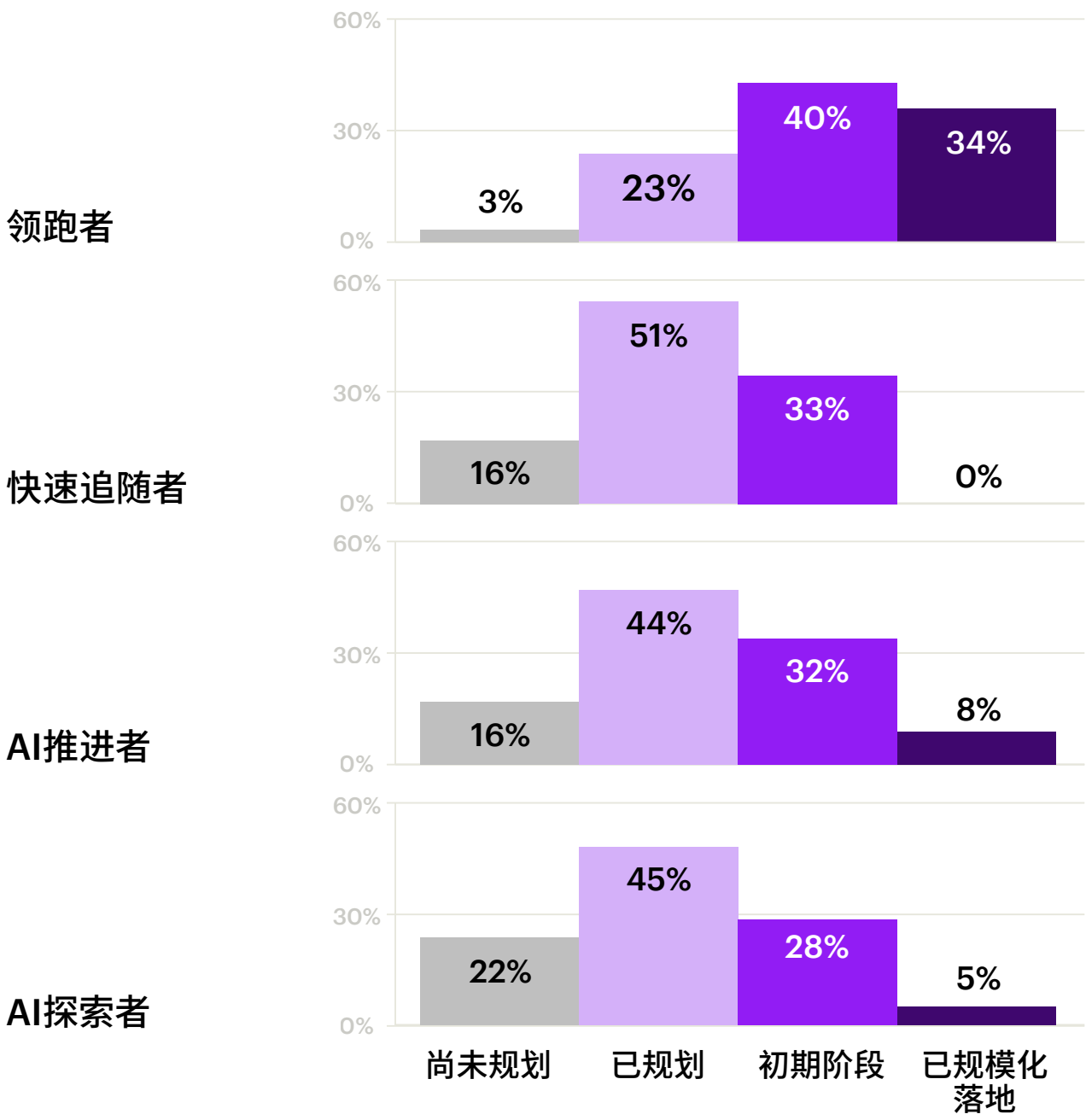


与快速追随者相比，领跑者的独特优势何在？关键就在于其规模化布局战略举措的能力。

事实上，领跑者不仅制定了更多战略性举措，其落地规模与速度也远超同行。如图3所示，平均而言，领跑者已将34%行业最相关战略举措（约三到四项）规模化落地；另有40%的战略举措正处于规模化的早期阶段。

相比之下，快速追随者尚未规模化落地任何一项战略举措，仅有33%处于规模化的早期阶段。在AI推进者中，已实现规模化部署战略举措的企业占8%，处于早期阶段的占32%；在AI探索者中，占比分别是5%和28%。这些数据凸显了他们亟需弥合的差距。

图3：规模化，赢在未来
领跑者平均已实现34%战略举措的规模化落地



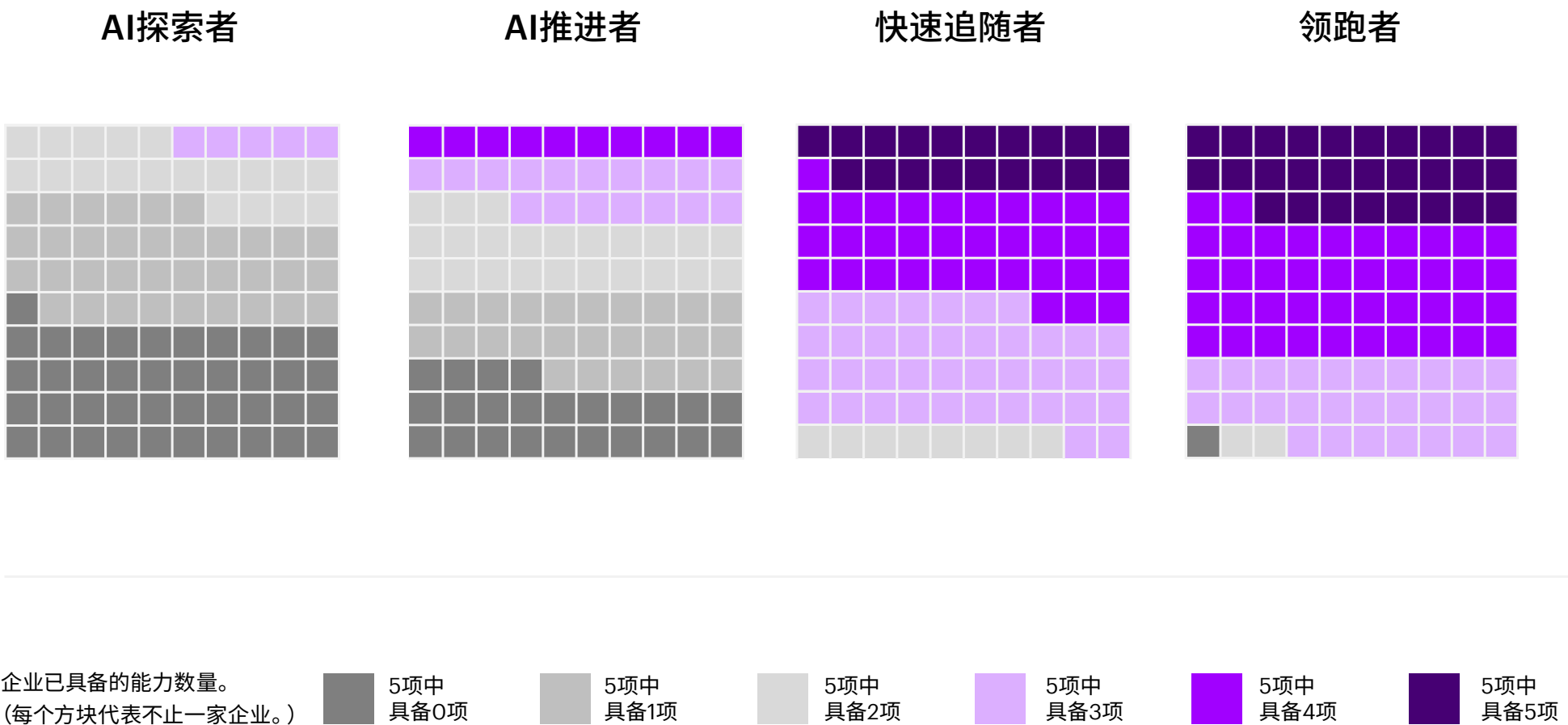
资料来源：埃森哲商业研究院。

那么，为什么领跑者能成功推进战略举措的规模化落地呢？毕竟，相较于领跑者（81%），更多快速追随者（89%）具备图1所示的五项AI基础能力。

原因是，领跑者在生成式AI新型数据与AI核心能力上具有明显优势。我们发现，28%的领跑者全部具备这五项新型能力，而快速追随者中这一比例仅为19%。

将领跑者与其他企业比较时，这一优势同样显著。如图4所示，97%的领跑者具备三项及以上新型数据与AI核心能力，而AI探索者的比例仅为5%。

图4：生成式AI的新型数据与AI核心能力
几乎所有领跑者已具备三项及以上新型能力



资料来源：埃森哲商业研究院。

同时，领跑者还展现出多项其他优势特征。这些企业获得CEO和董事会对AI投资支持的比例达到19%，快速追随者仅为5%。领跑者中有59%已将核心AI战略、关键流程和技术能力整合为统一框架，而快速追随者中这一比例为36%。更广泛来看，领跑者AI平台达到高成熟度的可能性是行业平均水平的三倍。

在组织变革方面，领跑者高度重视以人为本的转型：关注阻碍变革的文化问题的比例是快速追随者的四倍；重视人才匹配和透明沟通的比例达三倍；运用行为科学持续监测AI驱动变革影响的比例为三倍；提供结构化员工培训计划的比例是快速追随者的两倍。

当然，领跑者并非在所有AI相关领域都占据优势。例如，快速追随者在人才培养方面表现突出；96%的快速追随者专注于培养AI专业人才（如AI工程师），而领跑者的比例为88%。

然而，我们的研究也发现，快速追随者在这一领域的优势并未得到充分发挥，原因是他们普遍尚未建立集中化运营模式，如作为企业AI战略、开发和部署核心的“卓越中心”（Center of Excellence, CoE）。只有16%的快速追随者成功采用了这一模式，而领跑者的比例高达57%。

在技术应用层面，65%的领跑者擅长使用并持续改进符合行业需求的自主AI代理，而快速追随者的比例为50%。同样，领跑者在明确定义AI用例的业务价值方面也比快速追随者更娴熟。

在数据领域，快速追随者确实具备一些优势。96%的快速追随者在数据治理方面表现优异，领跑者的比例为83%。在数据平台方面亦然（分别为98%和90%）。

但在许多其他与数据相关的实践中，快速追随者则远远落后。例如，17%的领跑者采用“检索增强生成”（Retrieval-augmented Generation, RAG）技术来强

化其大语言模型（LLM），快速追随者仅为1%。领跑者也更擅长利用“知识图谱”对数据进行结构化和语境化处理（26%对比3%），以及在整个数据生命周期高效管理数据（22%对比6%）。

在利用多样化数据源方面，领跑者同样优势明显。领跑者比快速追随者更倾向于大量使用零方数据（44%对比4%）、第二方数据（30%对比7%）、第三方数据（25%对比8%）以及合成数据（35%对比6%）。相比之下，快速追随者仅在两个领域接近领跑者：第一方数据（快速追随者60%对比领跑者67%）和隐性知识利用（快速追随者72%对比领跑者68%）。³

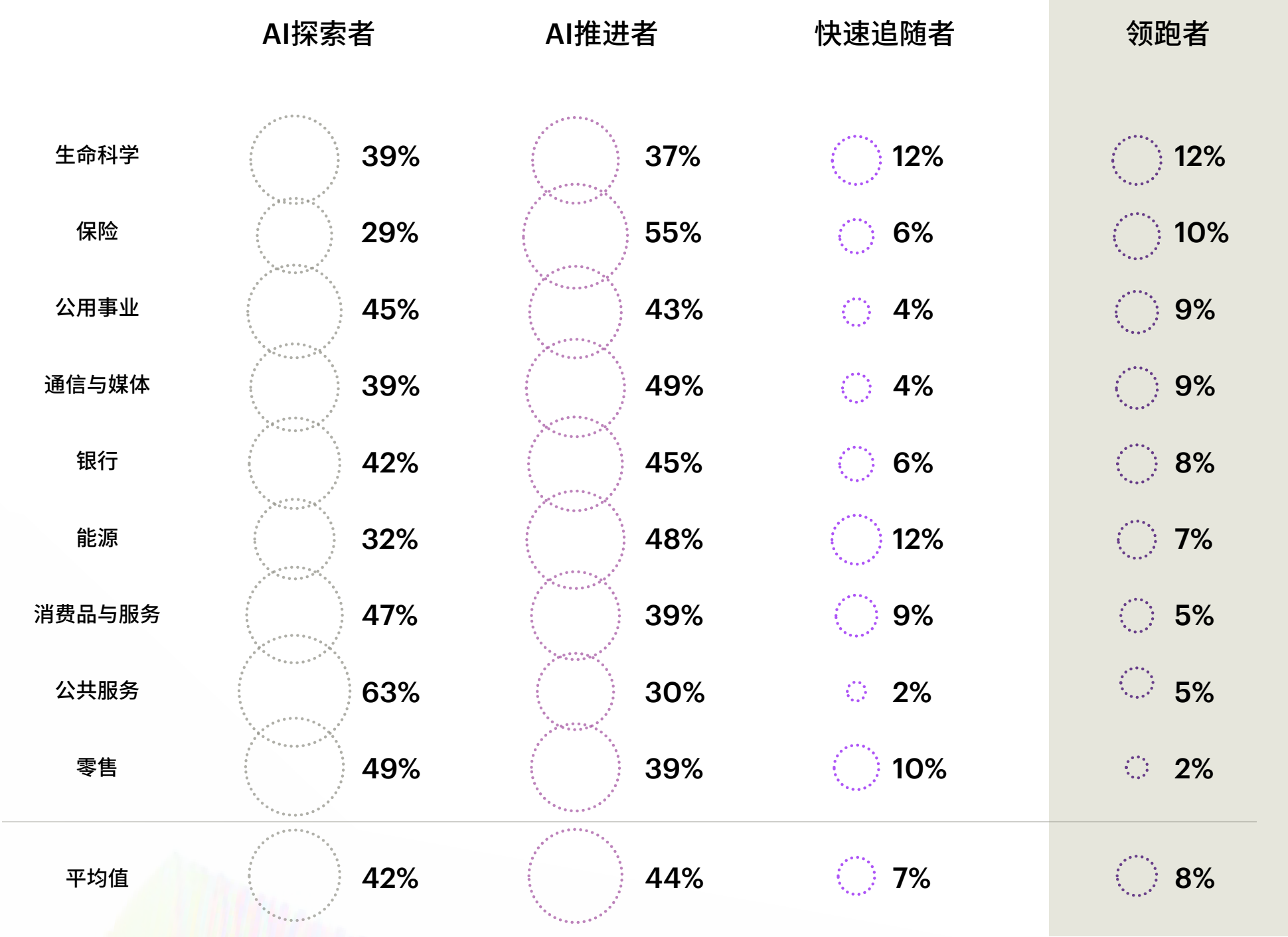
澳大利亚电信巨头**Telstra**在全面布局战略举措前，明智地着手简化和现代化其数据生态系统——将其40多个平台整合为一个精简、集成的数据基础架构。一旦完成架构重组，Telstra的生成式AI落地规模与速度将进一步提升。

AI竞赛——哪些行业正在领跑？



我们的研究还揭示了哪些行业在规模化布局战略举措方面取得了显著进展。图5显示，领跑者在生命科学行业占比最高（为该行业受访企业的12%），而在零售行业占比最少（仅2%）。

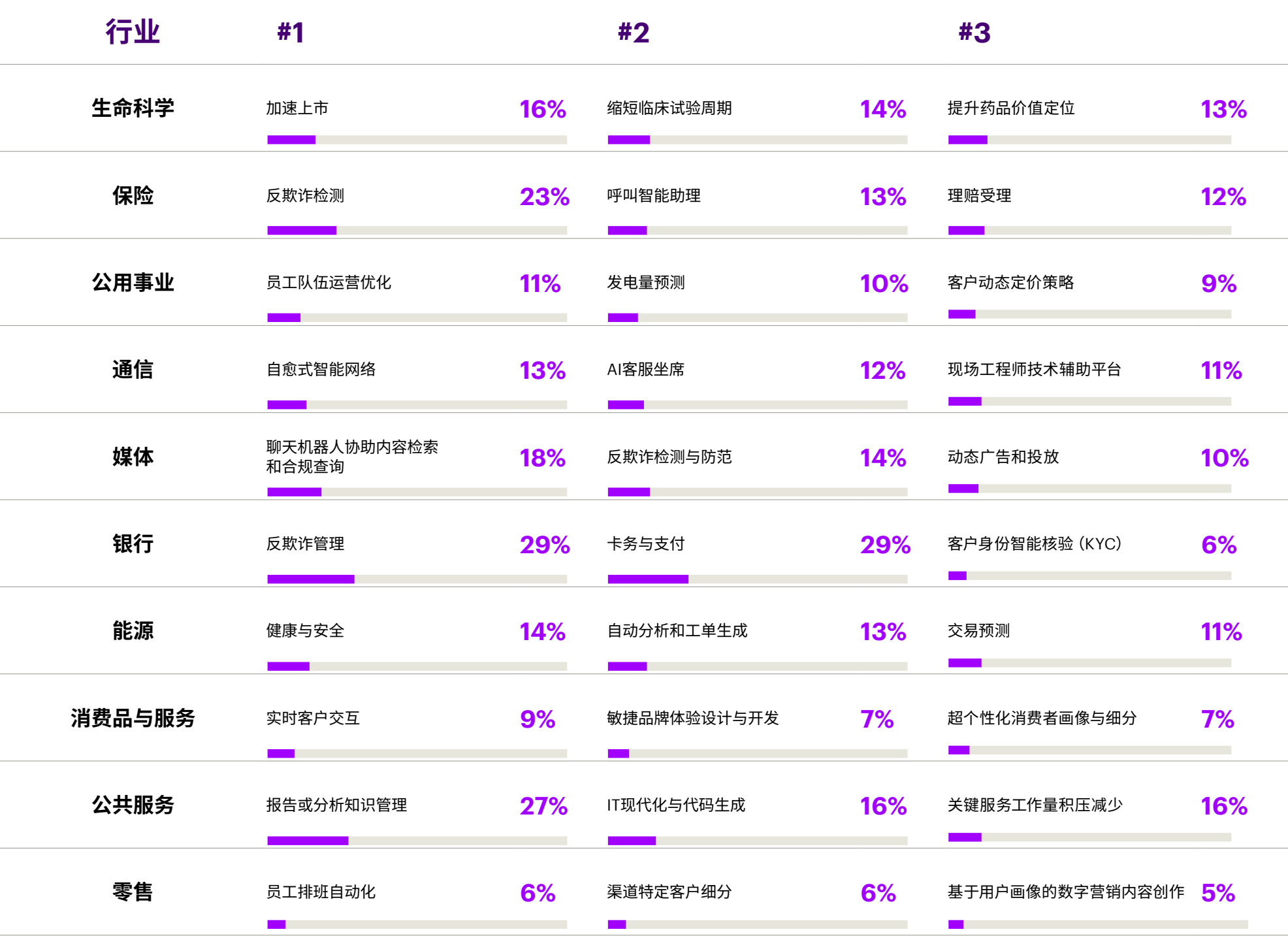
图5: AI应用的行业进展
领跑者在生命科学行业占比最高



资料来源：埃森哲商业研究院。各行业按其行业领跑者占比排序。

图6显示了各行业规模化程度最高的三项战略举措。例如，在生命科学行业，16%的企业已规模化部署“加速药物审批”场景；14%聚焦“缩短临床试验周期”；13%重点突破“提升药品价值定位”。

图6: 三大亮点
各行业规模化程度最高的三项战略举措



资料来源：埃森哲商业研究院。各行业按其行业领跑者占比排序，其中生命科学行业占比最高，零售行业占比最低。由于战略举措存在显著差异，通信与媒体行业在本表中被单独列出。

在保险业，那些在核保领域推进战略性布局的企业有望在未来18个月内取得显著收益。这些企业预计将实现以下成果：劳动生产率平均提升16%；运营成本下降16%；收入增长14%；客户满意度提升14%；资本效率提升12%；员工满意度提升12%。

重塑也将为其他行业带来显著回报（见侧栏“保险公司如何利用生成式AI实现自我重塑”）。

保险公司如何利用生成式AI实现自我重塑

传统保险公司的业务增长长期受限于人工核保效率。通过应用生成式AI技术实现全量申请文件的自动读取，保险公司得以更精准地评估风险、更快完成报价和出单，同时显著提升成本效益。

埃森哲与总部位于悉尼的跨国保险集团**QBE**合作，利用自主研发的全新解决方案，规模化部署行业领先的AI核保系统，并将其复制到多个业务线，帮助QBE更快、更精准地做出业务决策。该项目通过举办董事会、高管层及全员培训会议，推动设计开发了能自动分析新业务申请完整性、风险偏好和风险评估的智能系

统。如今QBE已能处理经纪渠道100%的投保申请，大幅缩短市场响应时间。

经过一年多的市场检验，这些解决方案已斩获多项行业创新大奖。初期成效显示，公司的出单转化率和保费收入均实现提升。与埃森哲的合作使QBE能够更精准地识别和筛选风险，改善经纪人与客户体验，并促进业务增长。

AI规模化的关键挑战



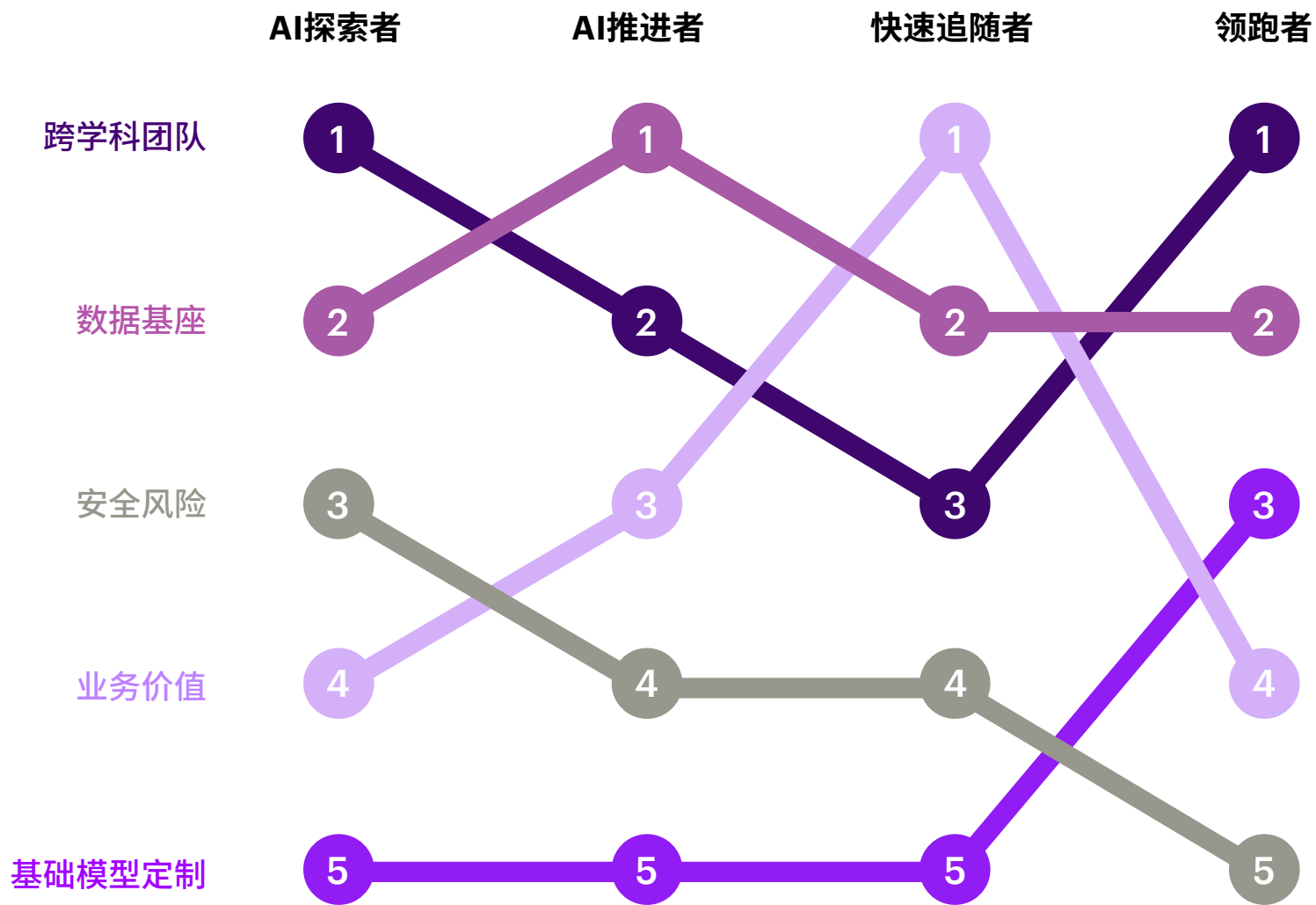
领跑者确实有许多值得效仿之处，但包括其在内的所有受访企业，行业特定战略举措的规模化落地比例均未超过60%。各方仍有很大进步空间。

处于不同AI成熟度的企业面临的最大挑战是什么？

当受访者对AI相关挑战进行排序时，我们发现既有共性也有差异（见图7，数字越小，挑战越大）。

例如，组建和培养跨学科团队是领跑者和AI探索者面临的首要挑战，而对于AI推进者来说，则是第二大挑战，对于快速追随者来说是第三大挑战。另一方面，构建高质量端到端数据基座是AI推进者面临的首要挑战，而对于其他企业则是第二大挑战。

图7：数据背后的深意
同样的AI挑战，其难度因企业AI成熟度不同而有所差异



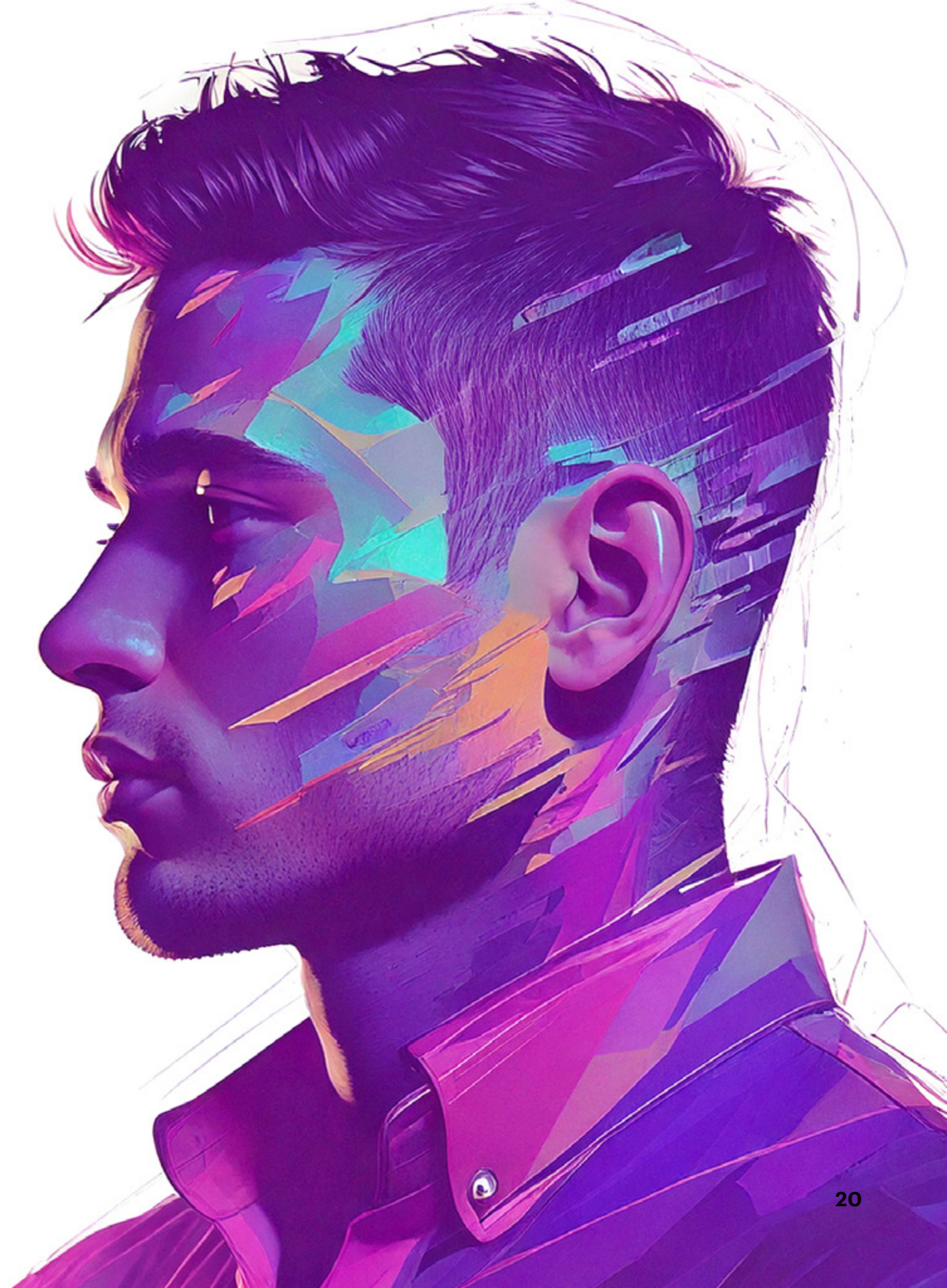
资料来源：埃森哲商业研究院。数字越小，挑战越大。“跨学科团队”指组建和培养跨学科团队挑战。“数据基座”指构建高质量端到端数据基座挑战。“基础模型定制”指针对特定用例定制基础模型挑战。“业务价值”指证实用例能带来明确投资回报率的挑战。“安全风险”指管理安全与隐私风险挑战。

领跑者如何大幅领先

与其他三类企业相比，领跑者的财务表现令人瞩目（详见附录2）。仅在2023年，领跑者的营收增速平均就比AI探索者快7个百分点。在另一项关键指标——税前投资资本回报率上，领跑者高出其他三类企业4个百分点。

股票市场也青睐领跑者。在2019至2024年间，领跑者为股东带来的总回报平均比其他三类企业高出6个百分点。然而，卓越的财务绩效仅是领跑者的众多优势之一。事实上，这类企业也更擅于推动包容与多元、提升员工技能、改善

环境可持续性，以及为客户、员工和社区创造价值——埃森哲称之为“360°价值”创造。例如，我们发现，85%的领跑者采取360°价值视角衡量其数据和AI项目成效，而仅有2%的AI探索者做到了这一点。



AI规模化的五大关键要务

精通技术无疑有助于企业规模化布局战略举措，但成功的关键远不止于此。基于深入调研和丰富的客户实践，我们进一步提炼出五大要务，除前文所述的基础能力和新能力要素外，这些举措将助力各类企业更高效地推进战略布局规模化落地。（有关五大要务的具体要素，请参见本节末尾的图8；更多分析，请参阅埃森哲报告《[以生成式AI实现重塑](#)》和《[生成式AI时代的企业重塑](#)》）。

要务一：

价值引领

以价值为导向的企业在布局战略举措时更注重创新与增长，而非仅关注降本增效。这要求高管层主动引领重塑，为企业的AI投资制定明确的优先级和清晰的价值目标。

我们的研究表明，获得高管层支持的战略举措，其投资回报率超出预期的可能性是其他投资的2.4倍。

值得肯定的是，全球许多大型企业都已意识到领导层积极参与AI项目的必要性：74%的受访企业在近年来任命了首席AI官或类似职位。

然而，要充分发挥战略举措的效能，高管层首先需要就企业的价值目标达成共识，并明确阐述希望如何实现这一价值。我们发现，以下四个问题有助于开启这项自我审视。

获得高管层支持的战略举措，其投资回报率超出预期的可能性是其他投资的2.4倍。

首先，“为什么要自我重塑？”如果答案未涵盖360°价值创造，那么就需要回到起点重新规划。

其次，“我们当前处于什么位置？”需建立量化评估体系，精准测算企业现有价值与重塑目标的差距。

第三，“如何系统性重构工作模式与人才体系？”技术部署与组织能力需同步升级。

第四，“如何衡量重塑进程和规模化效应？”我们的研究表明，相当一部分企业（在本调研中占30%）难以精准分析其生成式AI投资的成本效益。

无论是战略布局还是基础建设，企业都必须设定与业务目标一致的关键绩效指标（KPI）。而实现这些KPI则需要通过结构化资本配置来确定投资优先级——投资于成本节降固然重要，但能驱动增长的投资更为关键。最后，密切追踪短期和长期进展，能够确保高管层持续获得AI投资价值。





要务二：

重塑人才与工作方式

致力于重塑人才与工作方式的企业，不仅会大力投资于AI技能提升，还会采用灵活的员工队伍模式，推动“人类+智能体”的高效协作。他们招聘、培训并留存顶尖AI人才，如AI战略专家、AI架构师、数据现代化架构师、计算科学家以及AI智能体架构师。此外，这些企业还与高校开展战略合作，培养具备特定技能的毕业生，并通过外包部分研发工作、加强与开发者和生态网络的合作来培养提升其创新能力。⁴

重塑人才与工作方式要求企业能够快速调整员工技能与能力架构，将打造灵活、赋权且始终充满好奇心的员工队伍作为优先事项。若想保持领军地位，企业还需要构建由数据驱动、AI赋能和人文科学支撑的强大人才引擎。依据个人技能、经验和职业目标为员工量身定制学习“路径”，有助于企业更快弥合AI技能差距——毕竟，市场营销人员与会计师的培训需求大相径庭。

而定制学习路径，首先需评估企业当前AI技能水平及未来需求，兼顾财务和运营压力的同时，决定哪些技能通过招聘引入、哪些技能靠内部培养，以及哪些技能可借助外部合作获取。

当所需技能就绪后，就可以通过实时员工队伍规划持续地将人才匹配到不断演变的工作流程中。随着AI系统日益自主和去中心化，企业必须确保其人才发展与最小人工干预即可规模化部署的AI基础设施相契合。例如，AI架构师的角色就正在向自主系统设计演变。

如今，各职能部门间的协作比以往任何时候都更紧密：AI、数据、业务和治理团队需要在高度一体化的环境中协作，决策既依赖于行业专业知识，也要结合AI洞察。例如，商业智能与数据可视化团队必须整合结构化与非结构化数据，才能实时生成深刻洞见。随着企业工作模式不断演进，未来AI人才必须具备跨学科专业素养且与企业战略同频共振。

在人才战略上，行业领跑者之所以脱颖而出，关键并不在于他们在招聘和培养顶尖AI人才上投入了多少预算。事实上，我们的研究显示，他们的人才投资规模与其他企业并无显著差异。那么，为何领跑者的人才成熟度能领先AI探索者四倍之多？答案在于其人才战略的执行效率远胜一筹。具体而言，他们能在整个高管层的积极推动下，用有限的人才预算实现投资回报率最大化。



要务三：

构建AI赋能的安全数字核心

领跑者能够规模化布局战略举措的另一缘由，在于其潜心打造“自主智能且安全的数字核心”——这是企业实现重塑的核心技术能力。要做到这一点，企业必须采取一系列措施，包括打造现代化数据生态系统、战略性嵌入AI模型、部署自主智能架构，并确保AI与业务需求无缝衔接。⁵

在此过程中，企业应平衡效率、成本和用户体验，推动AI在全企业范围内的广泛应用。为实现AI在整个企业中的快速认证、集成和部署，企业还应将安全性自动嵌入到AI举措中。此外，AI解决方案还应具备持久性，尽可能实现专用化，以便企业根据自身业务需求进行定制。我们调研的受访者中有27%表示已广泛采用专用AI模型。

当企业的数据和AI基座得以重构后，其“认知数字大脑”（Cognitive Digital Brain, CDB）便可化身为AI驱动的智能枢纽，实时处理涵盖知识、模型、智能体和架构四个互联层级的海量数据流，为企业决策制定和持续学

习提供强大助力。⁶ 这也正是认知数字大脑成为埃森哲AI Refinery™框架核心的原因所在——它通过扫描并整合企业所有数据与知识，构建企业级索引，从而支持AI驱动的决策制定。我们发现，领跑者已通过将AI深度融入数字核心、充分利用结构化与非结构化数据，以及部署AI智能体参与决策，有效扩展了其认知数字大脑。

在构建自主智能且安全的数字核心时，企业需要充分利用其“隐性知识”——即员工的集体智慧、判断和直觉。将隐性知识大规模编码整合，将显著提升AI生成特定客户洞察的能力。令人欣慰的是，75%的受访企业已开始对其隐性知识积极地加以利用。

当然，隐性知识并非企业需要将数据转化为“产品”（即结构化、易解读且可复用的资产）的唯一领域。传媒公司《财富》（Fortune）即通过整合结构化和非结构化数据，驱动更丰富的AI交互与深度洞察。

多年来，《财富》一直严谨地收集和分析美国及全球大型企业的财务数据，以编制其标志性的《财富》500强和《财富》世界500强榜单。《财富》还利用这些商业知识打造了Fortune Analytics LLM大语言模型——一个直观、用户友好、由生成式AI驱动的平台。用户可在该平台访问《财富》500强排名、其他年度榜单如《财富》1000强、各类出版和在线文章、视频脚本，并获取深度洞察。此大语言模型还可以根据用户需求，即时生成散点图、折线图、柱状图等可视化数据图表。

打造AI驱动的安全数字核心的另一优势在于，它能够促进“行业AI”（如制造业的预测性维护或银行业的反欺诈检测）与“实体AI”（如实时检测设备故障的AI传感器网络，或提升银行网点安全性的生物识别系统）的结合与应用。

宝马北美 (BMW North America) 开发了一款名为EKHO的生成式AI平台，运用大语言模型智能应对跨业务职能和使用场景下的复杂问题。平台核心集成了多个AI驱动应用（GPT智能体），可根据用户提问和企业特定数据，智能选择合适的数据源并提取信息。迄今，该平台已将宝马的员工生产力提升了30%~40%。

EKHO的灵活性使其能够应用于企业内部众多场景，甚至包括汽车展厅。设想一位宝马客户走进门店，准备购买梦想座驾，但面对大量决策感到无从下手。因为从车漆、技术配置、内饰到配件，几乎有1000万种不同的组合。

通常，宝马销售人员需要查阅手册，花费数小时交叉对比各种功能和定制选项，而EKHO有望将这一繁琐过程缩短至几分钟。

无论行业或应用场景如何复杂，这种创新的生成式AI平台都能帮助像宝马这样的企业，借助数据和洞察维持领先优势。

无论行业或应用场景如何复杂，这种创新的生成式AI平台都能帮助像宝马这样的企业，借助数据和洞察维持领先优势。



要务四：

弥合负责任AI差距

规模化布局战略举措的第四项要务是落实负责任AI。近年来，AI风险在数量和类型上都急剧攀升，AI导致的偏见、深度伪造、幻觉、隐私泄露等问题变得十分常见。据专门监测此类事件的AI Incident Database网站披露，2023年此类事件增长了32%。埃森哲近期报告也显示，74%的受访企业在过去一年因担忧AI风险而暂时中止了至少一项AI项目。⁷

然而，积极落实负责任AI不仅仅是为了维系声誉或满足合规要求（如欧盟《人工智能法案》或特定行业规定）。更在于将负责任AI举措作为价值创造的催化剂，以此增强客户信任、提升产品质量并强化人才吸引力。

例如，埃森哲此前研究发现，当企业建立高度成熟的负责任AI体系时，其AI相关收入平均可提升18%。⁸ 因此，弥合负责任AI差距需要转变思维——从将其视为合规义务，转向视为创造业务价值的战略引擎。⁹

面对广泛存在的AI风险，推进“负责任AI”已成为企业界的共识与重中之重。56%的《财富》500强企业在其2024年度报告中将AI列为“风险因素”，而在2023年这一比例仅为9%。¹⁰ 另一份埃森哲近期报告也显示，78%的受访企业已制定负责任AI举措。¹¹

然而，对于大多数企业来说，要弥合负责任AI目标与实际进展之间的差距，仍有很长的路要走。同一份埃森哲报告发现，受访企业中尚无一家建立高度成熟的负责任AI体系——即未能将负责任AI完全“平台化”，以系统化、前瞻性的方式充分释放AI价值。

全面落实负责任AI涉及：聚焦AI治理；开展风险评估；进行系统性测试；监控合规性；培训员工掌握最佳实践；以及分析AI对企业员工队伍、可持续发展计划、隐私与安全项目的影响。这些举措的核心在于其前瞻性：投入专门资源评估当前和未来风险，以应对不断变化的技术和监管环境。

安联集团 (Allianz) 通过其“隐私与伦理内嵌设计”弥合负责任AI差距。¹² 这一举措强调对保险公司AI项目的人为监管与问责；同时，在数据咨询委员会的指导下，将道德AI原则渗透进企业的各项运营。作为负责任AI举措的一部分，安联还定期举办培训研讨会，帮助员工掌握保障公司安全所需的必要知识。

这些举措使安联能够更加满怀信心地部署AI，并取得显著成效。例如，公司现利用生成式AI协助呼叫中心员工处理客户咨询，提升服务质量的同时，错误率降至3%。





要务五：

推动持续重塑

若想高效规模化落地战略举措，企业必须推动持续重塑。第五项要务至关重要，因为企业重塑并非一朝一夕之功。相反，这是一段持续的旅程——尤其是在推理计算、智能体架构和实体AI等领域快速发展的当下。

因此，未来企业必须以更高成熟度应对持续变革，而驾驭这种变革是推进战略实施和企业前行的关键。变革力将成为企业全员必须掌握的核心能力——这种能力以实时数据为驱动，以经验反馈为迭代基础。为此，人类与智能体必须协同进化。

推动持续重塑不仅关乎技术，更关乎人。尽管大多数员工（根据埃森哲前期调研，比例达95%）认可与生成式AI协作的价值，但仍有相当比例（60%）担心失业、压力与职业倦怠。因此，企业领导层应将变革力深度融入企业文化，使其与企业使命和价值观相契合，并通过创新体验激发员工内生动力。

持续自我革新必须以持续的财务自律为基石：AI投资必须带来可量化的业务价值，否则应及时终止。通过动态监测AI投资回报率，企业能迅速将资源转向更高价值的领域。

我们的调研还揭示了迭代变革管理的重要性。例如，领跑者将文化适应列为优先事项的可能性是快速追随者的四倍。更广泛来看，我们发现，若企业具备高度成熟的变革能力——包括人才调配机制、文化挑战应对机制以及领导层透明度保障，其成功实现企业重塑的可能性将提高一倍以上。

以致力于推动持续重塑的**某领先银行**为例。在布局战略举措前，该银行先精心规划了其生成式AI投资从早期部署到全面规模化各阶段预期创造的价值。随后，公司采用严格的方法论持续衡量进展。目前，该银行正在开发200多个生成式AI用例，其中一些已达到成本效益并在全企业范围内规模化部署。

图8: 五大要务及其要素

要务	要素	要素所需
01 价值引领	高管层深度参与	• 将AI上升为CEO及董事会主导的战略优先级, 并与战略目标和企业重塑保持一致 • 制定明确的投资回报率衡量指标, 追踪短期效率和长期转型成效
	借助自主智能重塑流程	• 突破简单的AI自动化, 实现工作流的智能协同与实时价值创造
	资本配置聚焦长期价值的投资布局	• 优先投资AI以推动增长, 通过结构化资本配置持续创造业务价值
02 重塑人才与工作方式	搭建人才体系, 为员工量身定制AI技能进阶路线图	• 制定覆盖AI战略专家、计算科学家、数据现代化架构师、智能体架构师等关键岗位的专项培养计划 • 通过生成式AI技术整合内外部人才资源, 充分释放人才潜力
	制定学习路径	• 根据员工当前技能定制持续技能提升计划, 并确保其与AI驱动的工作流相匹配 • 打破部门壁垒, 确保AI、数据、业务和治理团队协同运作, 加速价值落地

要务	要素	要素所需
03 构建AI赋能的安全数字核心	构建数据产品文化并推动语义一致性	- 打破孤岛, 推动语义一致性和数据标准化, 提升系统互操作性和治理能力 - 在各职能部门推广数据产品思维, 实现数据访问的普惠化 - 将生成式AI融入现有应用组合, 避免重复投资, 充分借助行业合作伙伴等生态系统的力量 - 整合和优化现有技术, 最大化平台投资回报, 推动效率提升和价值创造
	聚焦模型微调与专用化	超越通用模型, 采用行业专属AI智能体以释放价值
	基于生成式AI就绪度设计规划应用架构	- 使用结构化决策框架评估数据与AI就绪度, 确保可扩展性和影响力 - 重构数据和AI基座, 打造持续学习的智能枢纽, 驱动全企业范围内的决策与创新
04 弥合负责任AI差距	将安全控制集成到负责任AI	- 确保AI解决方案安全、透明且可追溯 - 从履行合规义务到利用负责任AI提升客户信任和企业竞争力
05 推动持续重塑	搭建稳健的变革管理框架	- 培养敏捷、灵活适应和持续重塑的企业文化 - 推动人机协作, 利用AI提升生产力和员工参与度 - 组建生成式AI和自主智能“卓越中心”, 为在全企业范围内规模化部署负责任AI保驾护航
	聚焦投资回报率	持续评估当前AI投资, 对具有重大影响力的项目加倍投入, 并在必要时灵活调整策略

布局未来

企业借助生成式AI自我重塑，关键在于将合适的数据和AI能力提升至恰当的成熟度，同时确保战略要务执行力来实现规模化落地。只要其中任何一环掉链子，企业重塑的步伐就可能受阻甚至搁浅。

如今，一场基于生成式AI的产业重塑竞赛已然全面展开。在这场竞赛中，领跑者凭借战略布局的规模化落地能力，建立起显著优势。但与传统竞赛不同，这场转型没有终点，只有一个个阶段性里程碑。

对于仍在追赶、甚至希望后来居上的企业，我们的研究带来令人振奋的结论：只要聚焦上述五大要务，无论你来自什么行业、AI基础如何，都有机会跻身第一梯队。

毫无疑问，未来重塑机遇将不断涌现，同时也将孕育新一代领跑者。行动正当其时。

附录1: 105项战略举措

对应百分比表示某一行业中, 将某项战略举措规模化落地的企业占比

银行	保险	通信	媒体	能源
反欺诈管理29%	反欺诈检测23%	自愈式智能网络13%	聊天机器人协助内容检索和合规查询18%	健康与安全14%
卡务与支付29%	呼叫智能助理13%	AI客服坐席12%	反欺诈检测与防范14%	自动分析和工单生成13%
客户身份智能核验(KYC)6%	理赔受理12%	现场工程师技术辅助平台11%	动态广告和投放10%	交易预测11%
投资管理与咨询5%	数据增强11%	销售AI协理员10%	超个性化推荐9%	客户参与度11%
申请处理与履行5%	理赔裁决洞察分析10%	营销内容生成9%	生成式AI辅助的归档媒体内容修复与增强7%	自动化变更管理9%
信用评估5%	智能摄取8%	后台运营自动化8%	自动视频标记6%	自动报告编制9%
IT工程4%	分类与风险偏好7%	利用数字孪生管理客户流失7%	AI辅助的故事板制作与连续性检查5%	AI驱动钻井8%
潜在客户获取、培育与资格审核4%	代位求偿7%	超个性化服务与创意内容6%	实时反馈回路5%	生产保障8%
文档与知识管理3%	保单范围验证6%	快速线框图设计与产品设计加速6%	自适应比特率流优化5%	集成供应链8%
数字内容管理3%	通知生成4%	法律文书自动化生成5%	大规模内容本地化4%	自动库存管理7%
	代理赋能3%	架构设计辅助5%	智能搜索与发现2%	增强型现场作业6%
			自动初始元数据生成1%	AI驱动生产6%
				自动化资产可靠性管理5%
				自动化故障预测1%



接上页

对应百分比表示某一行业中, 将某项战略举措规模化落地的企业占比

消费品与服务

零售

公用事业

公共服务

生命科学

实时客户交互	9%	员工排班自动化	6%	员工队伍运营优化	11%	报告或分析知识管理	27%	加速上市	16%
敏捷品牌体验设计与开发	7%	渠道特定客户细分	6%	发电量预测	10%	IT现代化与代码生成	16%	缩短临床试验周期	14%
超个性化消费者画像与细分	7%	基于用户画像的数字营销内容创作	5%	客户动态定价策略	9%	关键服务工作量积压减少	16%	提升药品价值定位	13%
自动化ESG追踪与优化	7%	数字商务超个性化产品推荐	5%	个性化促销优惠和营销活动	8%	网络安全	14%	提升药品可及性	9%
自动化IT开发与运维	7%	客户服务自动化	4%	增强型资产管理	8%	智慧城市与基础设施管理	13%	建立端到端洞察与反馈回路	8%
员工队伍规划与人力资本管理	6%	智能供应商合同协商	4%	合同审查助手	8%	呼叫中心与超个性化代理驱动支持	12%		
洞察驱动的需求感知与预测	6%	增强型销售与运营	4%	工厂生产与排期	8%	市民服务	10%		
计算机辅助的产品设计与开发	5%	增强型员工体验	4%	加速监管文件提交与审批	8%	韧性供应链	10%		
增强型销售赋能与执行	5%	数字货架图像与文本内容生成	3%	自动化文档生成	7%				
智能采购与供应商管理	5%	动态交互式控制塔指导与建议	1%	场址选择加速器	3%				
数字孪生产线设计与优化	4%	企业知识管理	1%						
实时趋势监测与检测	4%	产品创意与概念生成	0%						



附录2: 研究方法

样本选择与有效性

我们的调研样本由至少已制定了基本AI战略的企业构成, 旨在为那些寻求部署AI驱动战略的企业提供前瞻视角。这种方法确保我们的调研结果适用于不同AI成熟度的企业。

为了检测受访企业回答调研问卷时的潜在偏倚, 我们采用了共同方差方法。结果显示, 第一个方差因子仅占21%的回答差异, 表明偏倚影响有限。这种低方差集中度表明共同方法偏差极小, 从而增强了样本的稳健性和可靠性。

关键能力识别

我们识别出10项与生成式AI战略举措规模化落地显著正相关的能力(见右表)。这些能力被划分为两类: “基础能力”(首见于埃森哲2022年报告《人工智能成熟之道》)和“新型数据与AI核心能力”(首见于本报告)。¹³

企业重塑需具备的数据与AI能力

基础能力		新型数据与AI核心能力	
数据与AI战略	一项系统性举措, 旨在利用数据和AI驱动业务价值、助力决策制定并提升运营效率	大语言模型运维 (LLMOps) 成熟度	衡量企业通过结构化、可扩展、自动化的运营实践来开发、部署和管理大语言模型应用的程度
AI平台成熟度	衡量企业在所有业务运营中的AI能力、基础设施及战略整合程度	数据管理与治理 (DM&G) 新标准	通过集成向量和图数据库、RAG、实时与多模态数据, 以及可信行业数据空间, 管理与治理新标准确保可扩展、安全且负责任的数据架构
数据管理与治理 (DM&G) 成熟度	衡量企业将数据作为战略资产进行管理、治理和利用的程度	数据源架构	企业利用多种数据类型 (零方数据、第一方数据、第二方数据、第三方数据、合成数据、隐性知识), 生成关于客户、合作伙伴和业务运营的特定洞察
人才成熟度	衡量企业在整个数据与AI生命周期培养具备专业技能员工的程度	基础模型实践	企业如何采用、部署和管理大规模AI模型, 以支持AI驱动的产品、服务和应用
负责任AI成熟度	衡量企业开发、实施并维持合乎道德、透明、可追责的AI系统的程度	人才战略	衡量企业在各职能和技术领域中获取、培训和培养精通数据与AI的员工的程度

聚类分析

为了根据上述10项能力的成熟度对受访企业加以分类，我们采用“层次聚类”方法，将这10项能力的成熟度作为输入变量。我们使用Gower距离方法衡量相似度，以便有效地将AI成熟度相近的企业归为一组。

为了确定聚类合并方式，我们评估了多种连接方法——单连接、全连接和Ward法。最终选择Ward法，因为它能生成区分度高、易于解释的聚类结果。我们通过树状图分析和轮廓系数确定最佳聚类数，以确保最终细分结果能够反映企业在AI成熟度上的显著差异。

为了验证聚类方法的有效性，我们将结果与潜类分析进行比较。潜类分析是一种基于概率的分类方法，可将企业分配到存在一定不确定性的聚类中，而非采用确定性边界。两种方法的整体一致性达到85%，表明细分结果高度吻合。

值得注意的是，对于被分类为“AI重塑就绪型”的企业，不同聚类算法得出的结果吻合度高达95%。这充分说明，该群体的特征界定非常清晰，能够被各种技术路径稳定地识别。如此之高的一致性，不仅进一步印证了我们分类模型的稳健可靠，也证实了“领跑者”确实拥有一系列鲜明特质，在任何聚类分析中都能脱颖而出，被轻易识别。

财务表现分析

在统计分析中，我们考察了企业AI成熟度、战略举措规模化落地程度与财务绩效之间的相关性。研究结果显示，即使控制地域和行业效应，这种相关性仍然显著且具有统计学意义。具体而言，2023年，年营收超过100亿美元的领跑者，其收入增速平均比AI探索者高出7个百分点。

与其他三类企业相比，领跑者的投资回报率平均高出4个百分点，总股东回报率平均高出6个百分点。这些结果清晰地表明，提升AI成熟度并规模化布局战略举措与财务收益紧密相关。当然，仍需更深入的研究，才能最终证实AI应用与卓越财务绩效之间存在直接的因果关系。

其他撰稿人员

调研负责人

Yuhui Xiong, 萨钦·古达德 (Sachin Guddad),
拉胡尔·雷丘拉 (Rahul Raichura)

埃森哲商业研究院

尼迪·M·阿查里亚 (Nidhi M.Acharya), 大卫·金布尔 (David Kimble),
比约伊·阿南多斯·科伊蒂 (Bijoy Anandoth Koyitti), 阿马尔·穆罕默德 (Ammar Mohammed), 德夫拉杰·帕蒂尔 (Devraj Patil), 迪克莎·卡雷·帕特奈克 (Deeksha Khare Patnaik), 帕里迪·夏尔马 (Paridhi Sharma), 雅库布·维亚特拉克 (Jakub Wiatrak)

行业网络

亚历杭德罗·博尔戈 (Alejandro Borgo), 弗朗切斯卡·卡米尼蒂 (Francesca Caminiti), 毛罗·森通泽 (Mauro Centonze), 保拉·孔法洛尼耶里 (Paola Confalonieri), 胡安·德马尔基 (Juan Demarchi), 塞伦·卡拉卡·格里芬 (Selen Karaca-Griffin), 安德烈·施利克 (Andre Schlieker), 斯瓦蒂·维亚斯 (Swati Vyas)

市场营销

米卡埃拉·索托·阿塞瓦尔 (Micaela Soto Acebal), 苏拉比·查塔杰 (Surabhi Chatterjee), 马克·克林格 (Mark Klinge), 玛丽亚·马尔迪基 (Maria Mardiki), 桑杰·拉马努贾姆 (Sanjay Ramanujam), 艾米·萨格斯 (Amy Sagues)

埃森哲数据与AI行业主管及领域专家

阿什文·阿查里亚 (Ashwin Acharya), 伊尔凡·艾哈迈德 (Irfan Ahmad), 安娜·T·阿科皮安 (Anna T.Akopian), 萨克希·阿内贾 (Sakshi Aneja), 德鲁夫·巴杰帕伊 (Dhruv Bajpai), 克里斯·班纳吉 (Kris Banerjee), 阿比舍克·班卡 (Abhishek Banka), 阿米特·班萨尔 (Amit Bansal), 拉胡尔·巴索莱 (Rahul Basole), 达维德·贝利尼 (Davide Bellini), 戴安娜·伯曼 (Diana Berman), 戈帕利·康特拉克托 (Gopali Contractor), 罗克萨娜·杜巴什 (Roxana Dubash), 阿努普·戈皮纳塔 (Anoop Gopinatha), 索尼娅·古普塔 (Sonia Gupta), 莫希特·E·贾因 (Mohit E.Jain), 哈什·卡尔 (Harsh Kar), 朱希·芒贾尔 (Juhi Munjal), 保罗·E·纳尔逊 (Paul E.Nelson), 杰夫·潘曼 (Geoff Pangman), 里特什·普拉巴卡 (Ritesh Prabhakar), 阿南德·普雷姆松达 (Anand Prem Sundar), 阿尼塔·普里 (Anita Puri), 布莱恩·里奇 (Bryan Rich), 崔西·林 (Tracy Ring), 佩尔·罗森 (Per Rosen), 卡马利卡·森 (Kamalika Sen), 维杰·沙尔马 (Vijay Sharma), 凯里·史密斯 (Keri Smith), 哈希拉·斯里瓦斯塔瓦 (Harshila Srivastav), 董筱珊 (Teresa Tung), 阿琳娜·瓦基 (Aleena Varkey), 阿杰·瓦萨尔 (Ajay Vasal), Wei Wei, 莱斯利·黄 (Leslie Wong), 萨钦·耶尔马 (Sachin Yelma), Bo Zhang

参考资料

1

“人工智能成熟之道：从实践到实效”（2022年6月8日），埃森哲：<https://www.accenture.com/content/dam/system-files/acom/custom-code/ai-maturity/Accenture-Art-of-AI-Maturity-Report-Global-Revised.pdf>

2

“数字核心”是指将数字平台、数据与AI、云服务，以及安全基础设施集成为坚实的基座，从而助力企业重塑。

3

“零方”数据是指客户主动与企业分享的信息，如偏好、购买意向和个人背景信息。“第一方”数据是指企业直接通过其网站、应用程序、调研或其他渠道与客户互动时收集的信息。“第二方”数据是指来自另一家企业的第一方数据，通过合作共享或直接购买。“第三方”数据是指由与用户无直接关系的实体收集、出售的信息，通常来自多种渠道。“合成”数据是指人为生成、模拟真实世界的的数据。“隐性知识”是指个人积累的、与特定情境相关且难以通过语言、文字等形式表达或传达的信息。

4

“设计新型自主协作工作方式：我们在营销领域应用该方法的经验”（2025年1月21日），埃森哲：<https://www.accenture.com/us-en/blogs/data-ai/designing-new-agentic-collaborative-workforce>

5

“生成式AI时代的数据就绪度：六大新数据要素”（2024年10月18日），埃森哲：<https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/accenture-com/document-3/Accenture-the-new-data-essentials-the-road-to-data-readiness-report.pdf>

6

“技术展望2025：AI自主宣言——可能无限，信任惟先”（2025年1月7日），埃森哲：<https://www.accenture.com/cn-zh/insights/technology/technology-trends-2025>

7

“以负责任AI实现增长：嵌入信任可释放价值”，与亚马逊云科技联合发布（2024年11月29日），埃森哲：<https://www.accenture.com/in-en/insights/data-ai/rai-from-risk-to-value>

8

“从合规到自信：采用新思维推进负责任AI成熟度”（2024年12月11日），埃森哲：<https://www.accenture.com/in-en/insights/data-ai/compliance-confidence-responsible-ai-maturity>

9

同上。

10

“将AI风险列为风险因素的《财富》500强企业数量激增473.5%”（2024年8月19日）<https://fortune.com/2024/08/18/ai-risks-fortune-500-companies-generative-artificial-intelligence-annual-reports/>

11

“从合规到自信：采用新思维推进负责任AI成熟度”（2024年12月11日），埃森哲：<https://www.accenture.com/in-en/insights/data-ai/compliance-confidence-responsible-ai-maturity>

12

“融合科技与温度：安联集团（Allianz）与埃森哲对生成式AI的见解”（2024年7月1日）<https://www.allianz.com/en/mediacenter/news/articles/240701-allianz-gen-ai-integrating-technology-with-heart.html>

13

“人工智能成熟之道：从实践到实效”（2022年6月8日），埃森哲：<https://www.accenture.com/content/dam/system-files/acom/custom-code/ai-maturity/Accenture-Art-of-AI-Maturity-Report-Global-Revised.pdf>

关于埃森哲

埃森哲注册于爱尔兰，是一家全球领先的专业服务公司，致力于帮助世界领先的企业、政府和其他组织构建数字核心、优化运营、加速营收增长、提升社会服务，快速且广泛地创造切实的价值。作为一家以人才和创新驱动的企业，我们拥有约79.1万名员工，为120多个国家的客户提供服务。技术是当今变革的核心，我们依托云、数据和人工智能方面的领先技术优势，凭借翘楚的行业经验、专业技能以及全球交付能力，并通过强大的生态系统关系推动全球技术变革。埃森哲战略&咨询、技术服务、智能运营、工业X和Song事业部拥有广泛的服务能力、解决方案和知识资产，我们基于共享成功的文化和创造360°价值的承诺，帮助客户重塑转型并建立长久互信的关系。我们为客户、员工、股东、合作伙伴以及社会创造360°价值，并以此为衡量自身的标准。

埃森哲在中国市场开展业务近40年，运营和办公地点分布在北京、上海、大连、成都、广州、深圳、杭州、香港和台北等城市。

了解更多，敬请访问埃森哲中文主页[accenture.cn](https://www.accenture.cn)。

关于埃森哲商业研究院

埃森哲商业研究院针对全球企业组织面临的重大问题，洞悉发展趋势，提供基于数据的深入见解。我们的研究团队包括近300名研究员和分析师，分布于全球20个国家，并与世界领先研究机构建立长期合作关系。将创新的研究方法与工具与对客户行业的深刻理解相结合，我们每年发布数以百计的拥有详实的数据支持报告、文章和观点，解构行业与市场趋势，洞察创新方向。敬请访问埃森哲商业研究院主页www.accenture.com/research。

免责声明：本报告中的材料反映了编制时的可用信息，即首页所展示的日期，但全球形势正在快速演进，情况很可能会发生变化。报告内容仅作为通用参考信息，并未考虑阅读者的各种具体情况，也不用于替代埃森哲专业顾问的咨询意见。在可适用法律允许的最大范围内，对于本文中信息的所有准确性和完整性，以及任何基于这些信息所采取的行动或造成的疏漏，埃森哲均不承担责任。埃森哲未在文中提供任何法律、法规、审计或税务建议。读者有责任从自己的法律顾问或其他有资质的专业人士处获得此类建议。文中引用了归第三方所有的商标。所有这些第三方商标分属其各自的所有权人。相关内容没有任何明示、暗示或表示得到了该商标持有人的赞助、认可或批准。