

2025年人工智能的状态

代理，创新和转型

2025年11月





几乎所有的调查受访者

说他们的组织正在使用人工智能，许多人已经开始使用人工智能代理。但大多数仍处于人工智能扩展和企业级价值捕获的早期阶段。

本文由Alex Singla、Alexander Sukharevsky、Lareina Yee和Michael Chui合作撰写，Bryce Hall和Tara Balakrishnan代表QuantumBlack、麦肯锡AI的观点。



主要发现

1. 大多数组织仍处于实验或试点阶段：近三分之二的受访者表示，他们的组织尚未开始在跨企业范围内扩展人工智能。
2. 人工智能代理的高好奇心：62%的受访者表示他们的组织至少在尝试使用人工智能代理。
3. ai影响方面的积极先行指标：受访者报告了用例层面的成本和收益效益，并且64%的人表示ai正在推动他们的创新。然而，只有39%的人报告了企业层面的ebit影响。
4. 高绩效者利用人工智能推动增长、创新和成本：80%的受访者表示他们的公司将其人工智能计划的目标设定为提高效率，但那些从人工智能中获得最多价值的公司通常将增长或创新作为附加目标。
5. 重新设计工作流程是一个关键成功因素：一半的AI高绩效者打算使用AI来改造他们的业务，并且大多数都在重新设计工作流程。
6. 对就业影响的不同看法：受访者对未来一年其组织整体员工规模的期望存在差异：32%预期减少，43%预期不变，13%预期增加。



三年¹，通用人工智能工具的引入引发了人工智能的新时代，近九成的调查受访者表示他们的组织正在定期使用人工智能——但进步的速度仍然不均衡。虽然人工智能工具现在很普遍，但大多数组织还没有足够深入地将其嵌入

将人工智能引入他们的工作流程和流程中，以实现企业级的材料效益。麦肯锡最新的全球调查报告揭示了人工智能现状的图景，该图景既定义了更广泛的使用——包括代理型人工智能的日益普及——也存在着顽固的增长痛苦，从试点过渡到规模化影响在大多数组织中仍然是一个进行中的工作。

人工智能的应用持续扩展，但主要仍处于试点阶段

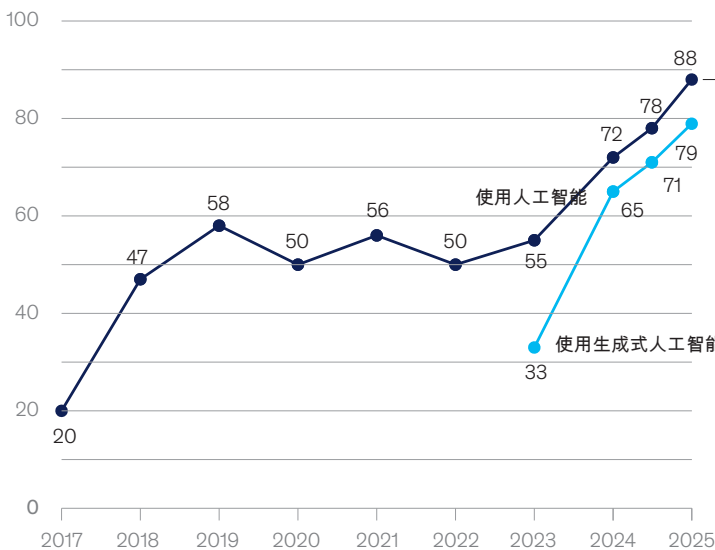
我们的最新调查显示，更多受访者报告其组织在使用人工智能，尽管大多数尚未扩大技术应用。表示其组织至少在一个业务功能中使用人工智能的受访者比例自去年我们的研究以来有所增加：88%的受访者报告其组织至少在一个业务功能中定期使用人工智能，而一年前这一比例为78%。但在企业层面，大多数人仍然处于实验或试点阶段（图1），大约三分之一的受访者报告其公司已经开始扩大其人工智能项目。

网络 <2025>
表1 <人工智能2025状态>
展品<1>中的<20>

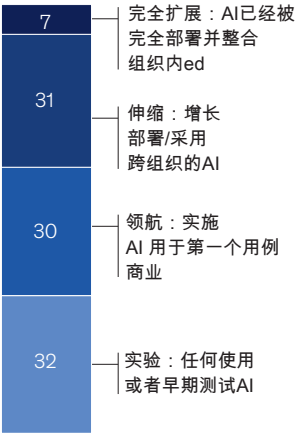
至少在一个业务功能中使用人工智能的报告持续增加。

受访者组织使用人工智能的百分比，%

至少在1个业务功能中使用人工智能的组织¹



组织使用AI的阶段
2025年使用AI



¹ 2017年，ai使用的定义为在组织的核心业务部分或大规模使用ai。2018-19年，定义为在业务流程或产品中嵌入至少1项ai能力。自2020年起，定义为组织在至少1个职能领域采用了ai，到2025年，定义为在至少1个职能领域定期使用ai。资料来源：麦肯锡全球关于ai现状调查，2017-25年

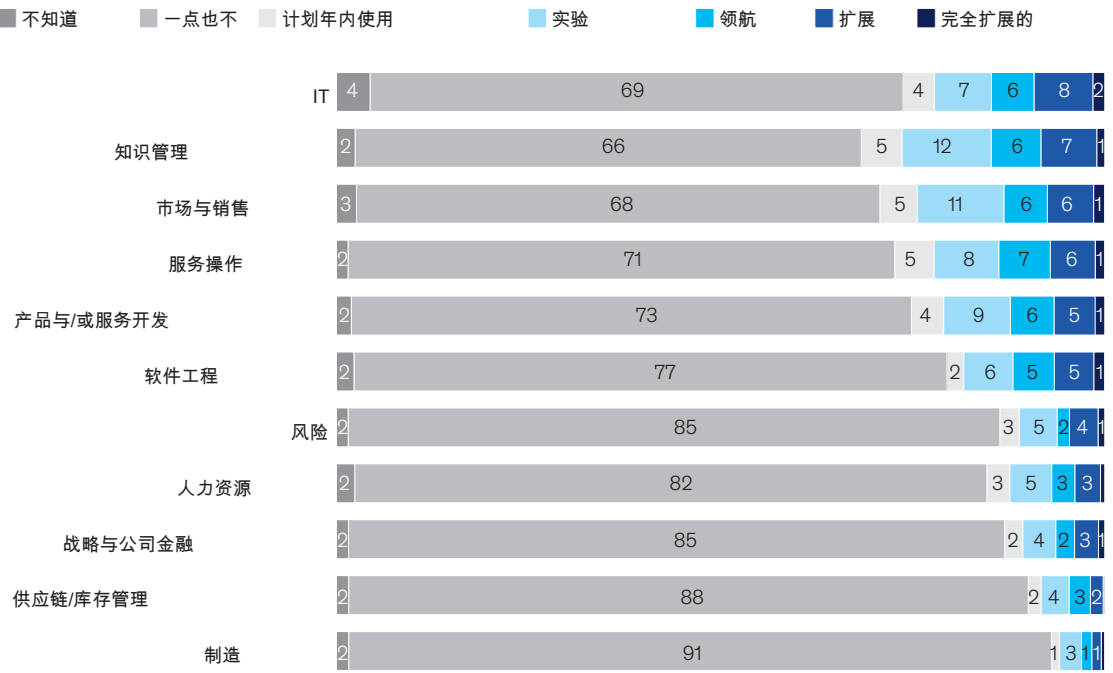
麦肯锡公司

组织也开始探索与人工智能代理合作的机会——这些基于基础模型、能够在真实世界中行动、规划并执行工作流程多个步骤的系统。23%的受访者表示，他们的组织正在其企业中的某个地方扩展代理式人工智能系统（也就是说，在至少一个业务功能内部扩展技术的部署和采用），另外39%的人表示他们已经开始尝试使用人工智能代理。但是代理的使用尚未普及：大多数正在扩展代理的人表示，他们只是在一到两个功能中这样做。在任何给定的业务功能中，最多只有10%的受访者表示他们的组织正在扩展人工智能代理（图2）。

网络 <2025>
展品2
<人工智能2025> 展示 <2> 的 <20>

不超过10%的受访者报告在任何单个功能中扩展人工智能代理。

受访者组织内 AI 代理的使用阶段，按业务职能划分，¹ 受访者百分比（n = 1,933）



注意：由于四舍五入，数值可能不会总和为100%。
¹ 该问题仅针对报告在相应功能中经常使用AI的受访者提出，并已重新调整以反映总体样本。来源：麦肯锡全球AI现状调查，1,993名来自各级组织的参与者，2025年6月25日至7月29日

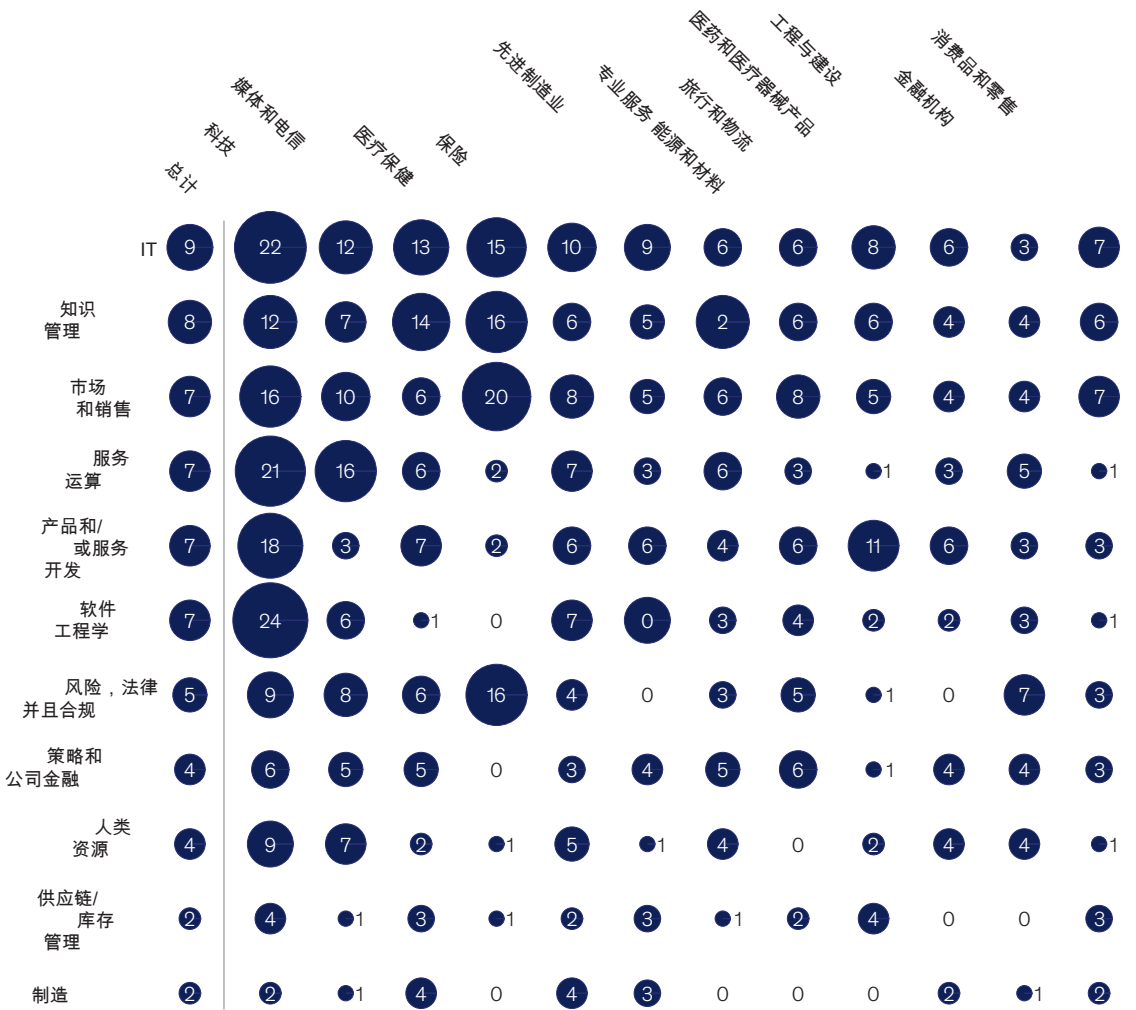
麦肯锡公司

从单个业务功能来看，代理使用最常报告于IT和知识管理，其中IT的服务台管理以及知识管理中的深度研究等代理式用例已迅速发展。按行业划分，AI代理的使用最广泛报告于科技、媒体和电信以及医疗保健行业（图表3）。

网络 <2025>
图3 <人工智能2025状态>
展品<3>的<20>

使用人工智能代理最常由从事科技、媒体和电信以及医疗保健行业的人员报告。

达到规模化的 AI 代理使用¹ 按行业和业务职能，受访者百分比



¹ 包括回答了“扩展”和“完全扩展”的受访者。该问题只针对报告在相应职能中经常使用人工智能的受访者进行，并进行了重新基准化以反映总体样本。在技术领域，n = 237；保险业，n = 80；医疗保健，n = 129；媒体和电信，n = 93；能源和材料，n = 141；先进制造业（包括先进电子、航空航天、汽车和组装以及半导体），n = 118；专业服务（包括法律服务、管理咨询、市场研究和产品研究），n = 259；消费品和零售，n = 116；旅行、物流和基础设施，n = 75；工程、建筑和建筑材料，n = 77；银行和其他金融机构，n = 153；制药和医疗产品，n = 78。来源：麦肯锡全球人工智能现状调查，1,993名各层级组织参与者，2025年6月25日至7月29日



麦肯锡评论

迈克尔·蔡

资深研究员

人工智能代理一直备受关注和热烈讨论。目前，大约四分之一的调查受访者表示他们已经开始扩展至少一个代理式人工智能系统，但通常只在一到两个业务功能中。纵观整个企业格局，代理的使用尚未普及。这一差距突显了“炒作周期”中表现出的巨大潜力与当前实际情况之间的对比：对于那些受访者表示已在特定业务功能中使用代理的公司，大多数仍处于探索阶段。正如我们在另一篇文章中记录的，从构建代理式人工智能工具一年的经验教训中，谈到代理，做好它需要付出艰苦的努力。

百分之二十三的受访者报告他们的组织正在其企业中的某个地方扩展一个代理式人工智能系统。

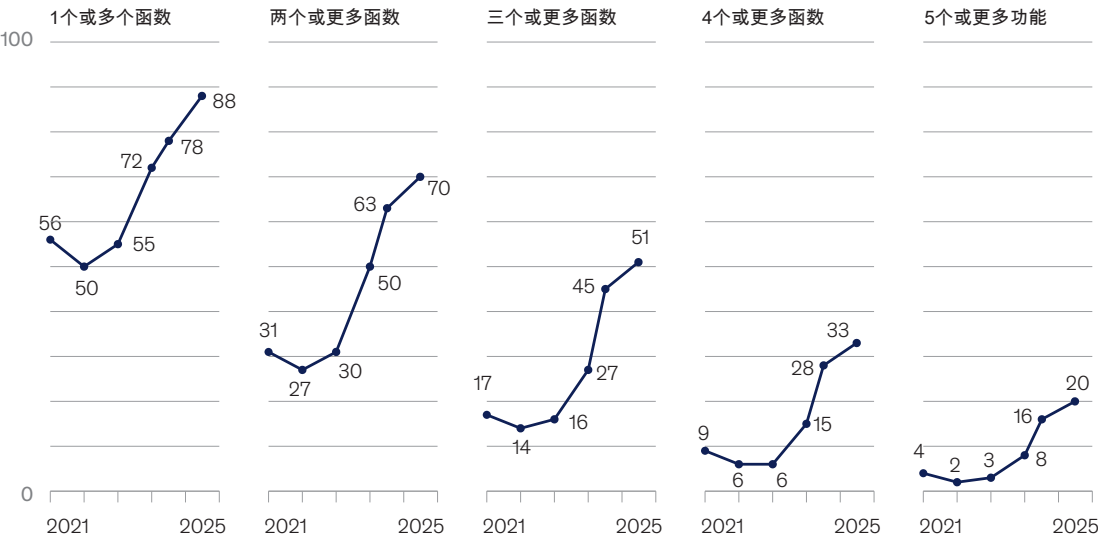
对于大多数组织而言，人工智能的使用仍处于试点阶段

人工智能在组织内的应用正日益广泛。受访者越来越多地报告称，他们的组织正在将人工智能应用于更多业务职能（见图4）。超过三分之二的受访者现在表示，他们的组织正在将人工智能应用于不止一个职能，而且有一半的人报告称在三个或更多职能中使用人工智能（按行业细分情况，参见侧栏，“据报道，几乎所有行业的人工智能应用都在增加”）

网络 <2025>
图4
<人工智能2025状态> 展示 <4> 的
<20>

组织越来越多地将人工智能应用于多个职能。

受访者组织中正在使用人工智能的业务功能¹，受访者百分比



¹ 2021年，n = 1,843；2022年，n = 1,492；2023年，n = 1,684；2024年2月-3月，n = 1,363；2024年7月，n = 1,491；2025年6月-7月，n = 1,993。调查问题涉及11个功能：人力资源；信息技术；制造业；市场营销和销售；产品和/或服务开发；风险、法律与合规；服务运营；软件工程；战略与企业财务；供应链/库存管理；以及知识管理。麦肯锡全球人工智能现状调查，2021-25

麦肯锡公司

几乎每个行业报告的AI使用率都在上升

在除了技术领域之外的所有行业中（该领域已超过90%报告了AI的使用情况），自我们上次调查以来，表示其组织在至少一个业务功能中定期使用AI的受访者的比例已显著增加。在上年的研究中，为技术公司工作的受访者

公司报告了在AI使用方面领先其他行业的情况。现在，媒体和电信以及保险行业的受访者报告AI使用的可能性与技术行业的受访者相同（展品）。在八年的AI研究过程中，我们一直看到IT、市场营销和销售是受访者最常表示使用AI的业务职能。但我们的最新发现表明，知识管理现在也是报告使用AI最多的职能之一。

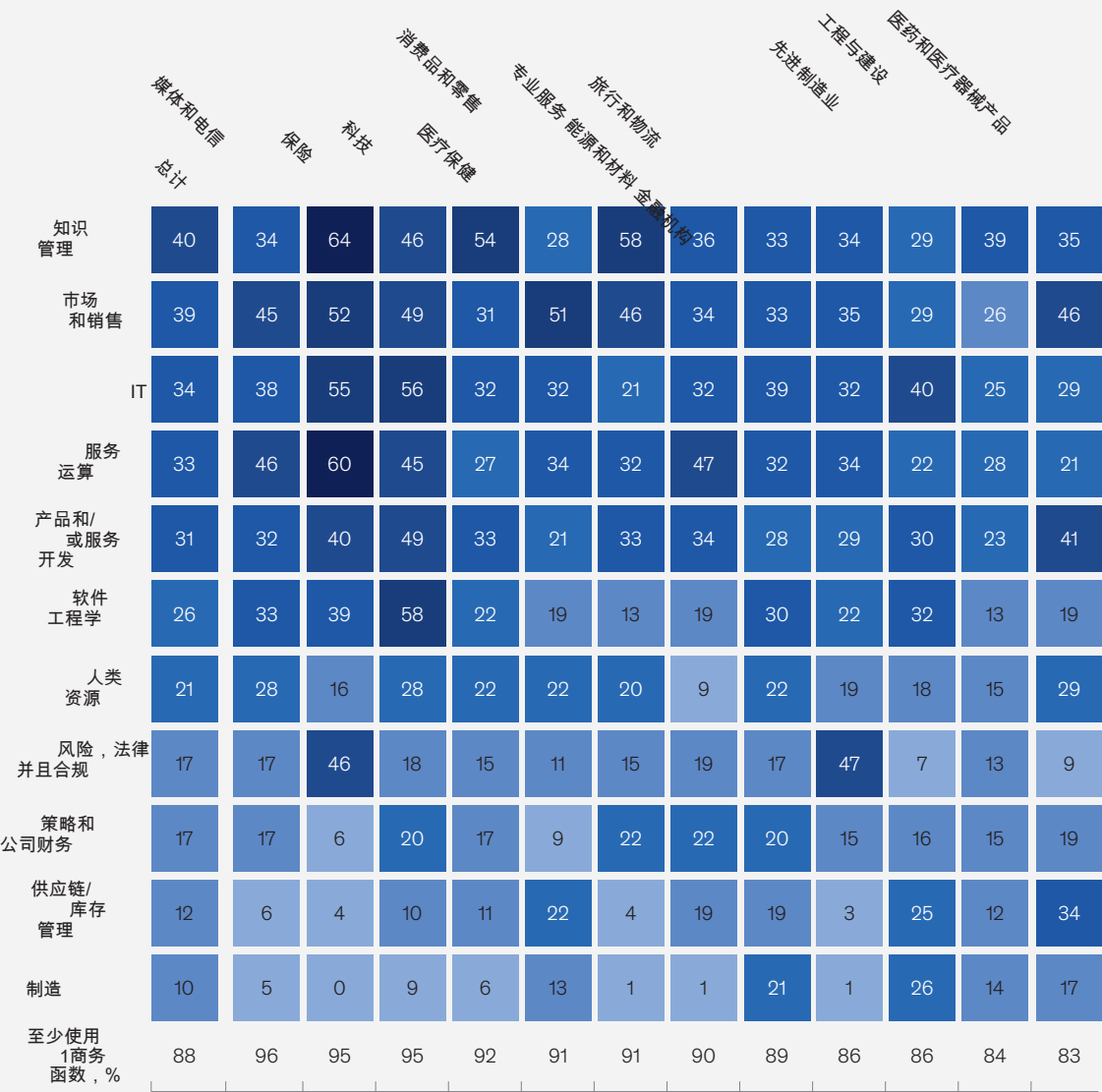
从业务功能中的单个用例来看，受访者最常报告使用人工智能来捕获信息，以及处理和交付信息，例如通过对话界面；在营销策略的内容支持方面，包括起草、产生想法，以及展示知识以创建营销策略；以及在联络中心或客户服务自动化方面。

报道的AI使用次数上升
在几乎每个行业

网络 <2025>
展示 <人工智能2025> 展示 <边
栏> 的 <20>

媒体和电信、保险和技术行业的受访者报告说，AI使用最多。

受访者的组织按行业定期使用AI的业务功能¹
受访者百分比



¹ 表示“不知道”或“其他”的受访者未显示。在媒体和电信领域，n = 98；保险，n = 61；技术，n = 249；医疗保健，n = 101；消费品和零售，n = 129；专业服务，n = 291；旅游、物流和基础设施，n = 66；能源和材料，n = 191；银行和其他金融机构，n = 152；先进制造业（包括先进电子、航空航天、汽车和装配以及半导体），n = 136；工程、建筑和建筑材料，n = 90；制药和医疗产品，n = 77。来源：麦肯锡全球人工智能现状调查，2593名各层级组织参与者，2025年6月25日至7月29日

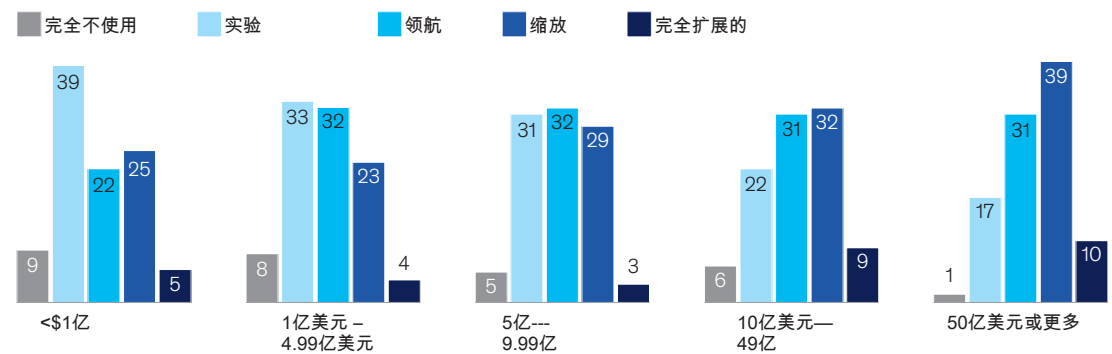
麦肯锡公司

然而，许多公司——尤其是规模较小的公司——尚未将人工智能深度整合到其工作流程中。虽然只有三分之一的受访者表示他们正在将其人工智能项目扩展到整个组织，但收入规模和员工数量更大的公司更有可能已经进入扩展阶段。收入超过50亿美元的公司中近一半的受访者已经进入扩展阶段，而收入不到1亿美元的受访者中只有29%（图5）。

网络 <2025>
第 5 号展品
<人工智能2025> 展示 <5> 的 <20>

大公司引领着将AI从试点扩展到规模化的发展。

组织使用人工智能的阶段，按公司收入划分，¹ 受访者百分比



注意：由于四舍五入，数值可能不会总和为100%。
¹ 表示“不知道”的受访者未显示，但占总数的<2%。来源：麦肯锡全球人工智能现状调查，1,993名各层级组织参与者，2025年6月25日至7月29日

麦肯锡公司

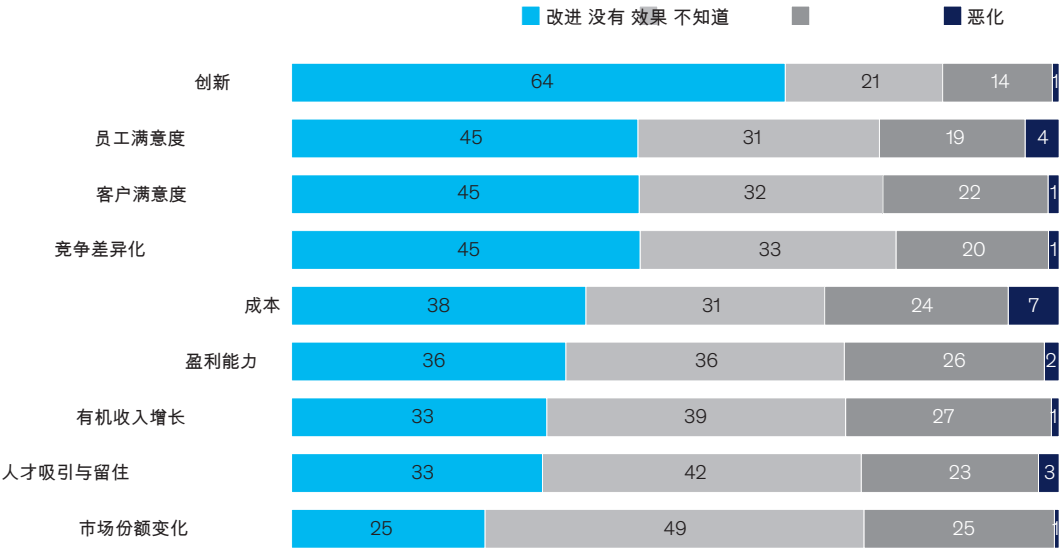
虽然只有三分之一的受访者表示他们正在将其AI计划扩展到整个组织，但大型公司更有可能已经达到了扩展阶段。

回应表明，对于大多数组织而言，人工智能的使用尚未显著影响企业整体的EBIT。39%的受访者将任何程度的EBIT影响归因于人工智能，而大多数受访者表示，他们组织中不到5%的EBIT可归因于人工智能的使用。然而，受访者看到了其他公司范围内的定性成果：多数人表示，他们组织使用人工智能提高了创新能力，近一半的人报告了客户满意度和竞争差异化的提升（展位6）。

网络 <2025>
第六张展品
<人工智能2025> 展示 <6> 的 <20>

受访者最常引用AI在创新、员工和顾客满意度以及竞争优势方面的益处。

过去一年人工智能使用对企业措施的影响程度，受访者百分比（n = 1,753）



注意：由于四舍五入，数值可能不会总和为100%。
1 仅针对那些表示其组织在至少1个业务职能中经常使用AI的受访者。来源：麦肯锡全球关于AI现状的调查，所有层级的1993名参与者，2025年6月25日至7月29日

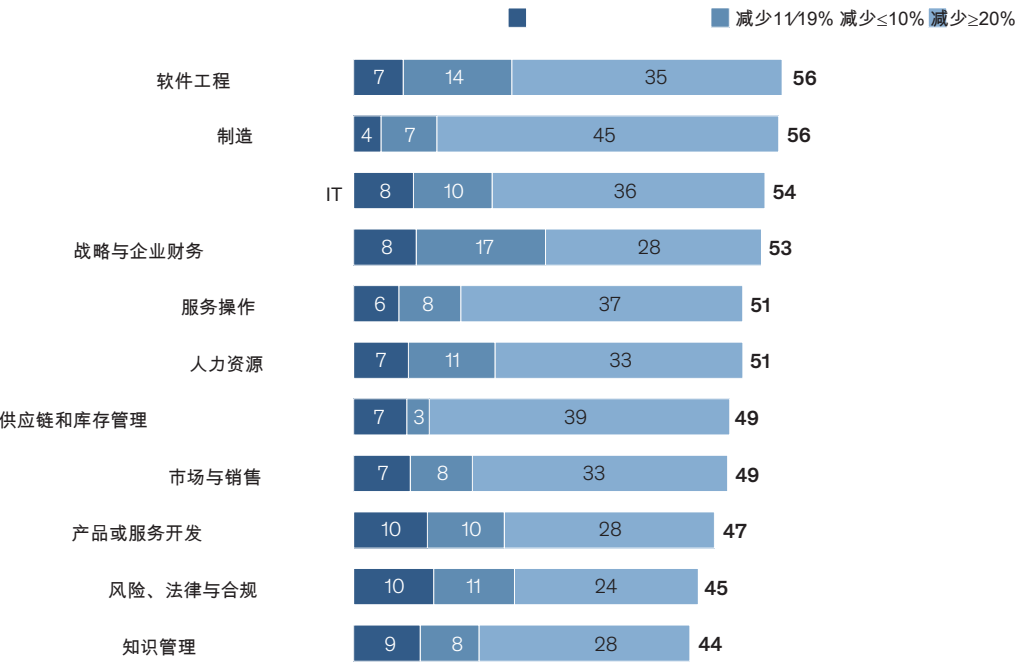
麦肯锡公司

虽然有关企业整体EBIT影响的报告病例有限，但许多受访者表示他们从个别AI应用案例中看到了成本效益——尤其是在软件工程、制造业和IT领域（图7）。

网络 <2025>
第七 exhibit
<人工智能2025> 展示 <7> 的 <20>

受访者最常报告在软件工程、制造业和IT领域的AI活动带来的成本效益。

各业务单元因使用人工智能而在过去12个月内成本下降，按职能划分，¹ 受访者百分比



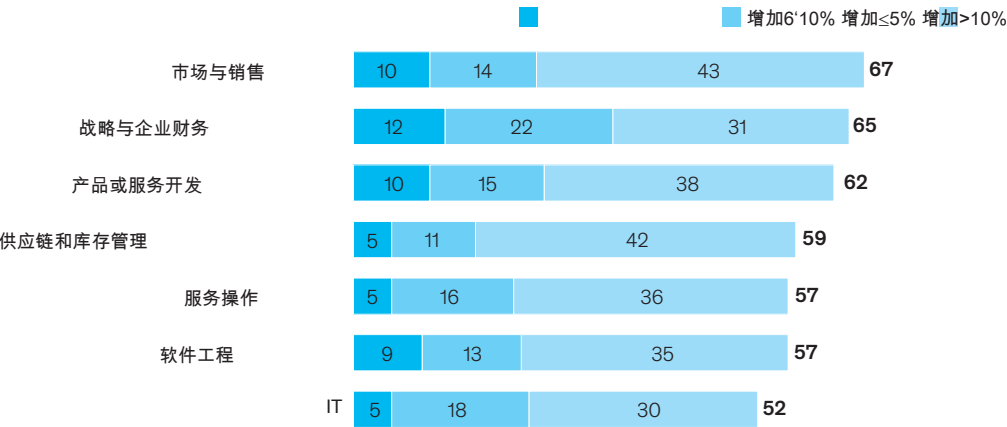
注意：由于四舍五入，图形可能不等于总计。
¹ 仅向那些表示其组织在某个特定职能方面经常使用AI的受访者提问。表示“成本增加”、“没有变化”、“不适用”或“不知道”的受访者未显示。资料来源：麦肯锡全球关于AI现状的调查，来自该组织各级别的1993名参与者，2025年6月25日至7月29日

由人工智能使用带来的收入增长最常报告在使用案例中，这些案例涉及营销与销售、战略与企业金融，以及产品与服务开发，这与我们多年来开展调查时所见到的情形一致（图8）。

网络 <2025>
图8
<人工智能2025> 展示 <8> 的 <20>

受访者报告说，他们从人工智能在市场营销和销售、战略和企业财务以及产品或服务开发中获得了最大的收入效益。

各业务单元因使用人工智能带来的收入增长，过去12个月，按职能划分¹，受访者百分比



注意：由于四舍五入，图形可能无法加总。问题仅向那些称其组织在特定职能中使用人工智能的受访者提出。对于人工智能对收入的影响表示“收入减少”、“没有变化”、¹ “不适用”或“不知道”的受访者未予显示。资料来源：麦肯锡关于人工智能现状的全球调查，所有层级的1,993名组织参与者，2025年6月25日至7月29日

麦肯锡公司



麦肯锡评论

Alex Riggs

高级合伙人

去年，我们注意到生成式人工智能不再是新鲜事物，企业采用正在扩展，因为公司正在重新调整以实现价值。今年的数据证实了这一趋势——人工智能的使用正在扩大，但规模仍然落后。我们发现，虽然公司可能已经推出了人工智能工具，但大多数公司尚未将使用案例产品化，重新设计围绕人工智能和自主能力的业务流程，或构建运行它们的平台/护栏。在与组织合作时，我们发现最大的公司拥有规模投资人工智能以更快推进。报告税前利润影响的公司往往在规模扩展旅程中走得更远。所有业务领导者都希望使他们的公司更有效率，但当领导者也能够利用技术进行创新时，真正的成果才会出现。

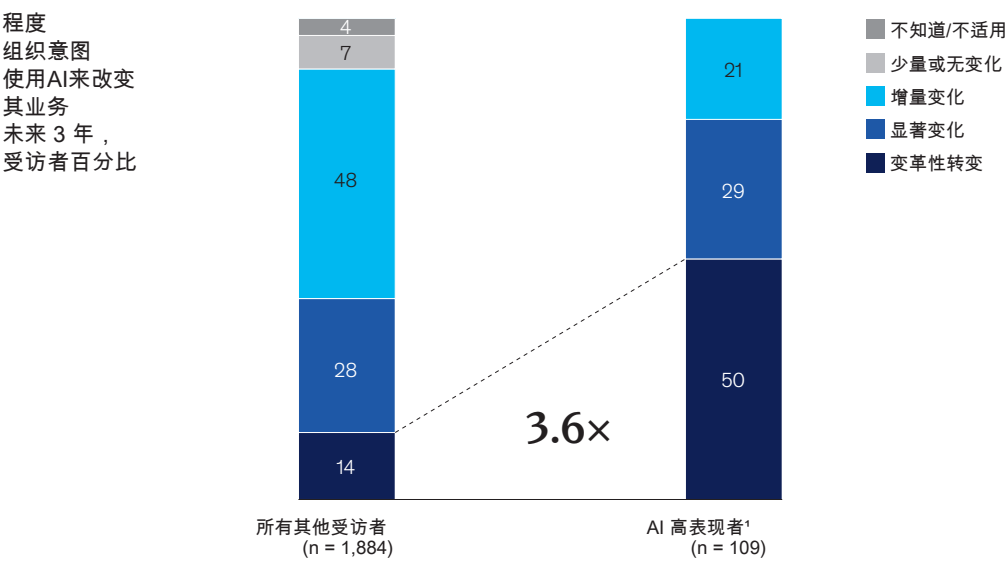
拥有雄心勃勃的AI计划的组织 开展看到了最大的收益

使用人工智能对企业产生有意义的整体影响仍然罕见，尽管我们的调查结果显示，目标远大可能带来回报。将息税前利润（EBIT）影响归因于人工智能使用并称其组织已从人工智能使用中获得“显著”价值的受访者——我们定义的人工智能高绩效者，约占6%的受访者——报告通过人工智能推动转型创新，重新设计工作流程，更快地扩展，实施转型最佳实践，并进行更多投资。

高绩效者对其业务有雄心壮志进行转型：AI高绩效者比其他人更有可能（三倍以上）表示其组织打算使用AI为其业务带来变革性变化（图9）。

网络 <2025>
<人工智能2025状态>
图9 展品<9>of<20>

高绩效者比其他人更有可能期望他们的组织利用人工智能进行企业范围内的变革。



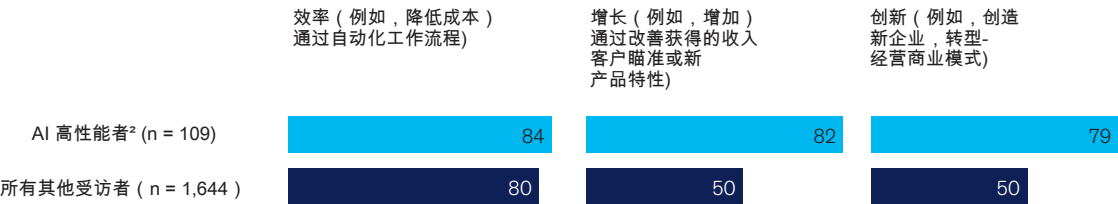
注意：由于四舍五入，数值可能不会总和为100%。
¹ 人工智能高绩效者是那些报告称其组织超过5%的税息前利润和“显著价值”可归因于组织使用人工智能的受访者。来源：麦肯锡全球人工智能现状调查，组织各级1993名参与者，2025年6月25日至7月29日

从人工智能技术中受益最大的组织通常希望从中实现比成本削减更多的目标。虽然大多数受访者报告说，效率提升是他们组织使用人工智能的目标之一，但表现优异的组织更有可能说，他们的组织也将增长和/或创新设为其人工智能工作的目标（图10）。

无论他们是否合格为高绩效者，那些说他们的组织正在使用人工智能来推动增长和/或创新的受访者，比其他人更有可能报告从他们的人工智能使用中实现了各种定性的企业级收益——例如提升客户满意度、竞争优势、盈利能力、收入增长以及市场份额的变化。

网络 <2025>
展品10
<强状态AI2025> 展示 <10> of <20>
高绩效者将为人工智能工作设定创新或增长目标，除了效率目标。

受访者组织在人工智能方面的努力目标¹，受访者百分比



¹ 仅针对那些表示其组织在至少1个业务职能中定期使用AI的受访者提出。表示“不知道”或“其他”的受访者未显示。² AI高绩效者是那些报告称其组织EBIT的超过5%以及“显著价值”可归因于组织使用AI的受访者。来源：麦肯锡全球关于AI现状的调查，1,993名来自组织各级的参与者，2025年6月25日至7月29日

麦肯锡公司

表示其组织正在使用人工智能来推动增长和/或创新受访者，比其他人更有可能报告从其人工智能使用中实现了各种定性的企业级效益。

除了企业层面的远大抱负外，高绩效者还近三倍于他人地表示他们的组织从根本上重新设计了个人工作流程（图表11）。事实上，这种工作流程的刻意重新设计对所有测试因素中，对实现有意义业务影响具有最强的贡献之一。¹

网络 <2025>
<人工智能2025状态>
第11号展品 展品<11>之<20>

表现优异者在使用人工智能时，其从根本上重新设计工作流程的可能性是其他人的近三倍。

报告在其人工智能部署中报告组织工作流程的根本性重新设计¹，受访者百分比



¹ 仅向那些在其组织中至少使用人工智能（AI）1个职能的受访者提问。² AI高绩效者是报告其组织中超过5%的EBIT和“显著价值”可归因于该组织使用人工智能的受访者。对于AI高绩效者，n = 109；对于其他人，n = 1,644。来源：麦肯锡全球人工智能现状调查，所有层级组织的1,993名参与者，2025年6月25日至7月29日

¹ 为了识别哪些组织实践能够区分高绩效者，我们对31个变量进行了相对权重分析。该方法估计每个变量对解释高绩效状态的独特贡献，并考虑了预测变量之间的相关性。



麦肯锡评论
塔拉·巴拉克里希南
合作伙伴

最突出的是高绩效者的雄心。他们的AI议程超越了推动增量效率提升：高绩效者正在从根本上重新构想他们的业务。这种雄心成为一种关键差异化和变革催化剂。当领导者为AI阐述变革愿景时，我们看到它在协同、投资和整体能量方面激发了组织。因此，领先组织不仅看到了改进的自动化结果；它们正在重新设计工作流程和客户体验，以捕捉新的价值形式。

通常，组织以成本优先的思维方式来接触人工智能。虽然许多人从效率提升中看到了领先指标，但只关注成本可能会限制人工智能的影响。将人工智能定位为增长和创新的推动者，会在组织内部创造空间，从而更有效地追求成本和效率改进。并且，对于许多组织来说，效率提升将不足以应对人工智能的颠覆。它们需要考虑如何利用人工智能向其利益相关者讲述一场转型故事。这样做也支持了内部变革管理。员工往往会在共同的机遇愿景下团结一致。根据我们的经验，许多使用人工智能来激发增长和创新的组织，也是那些更容易扩展人工智能使用并最终实现可持续生产力提升的组织。

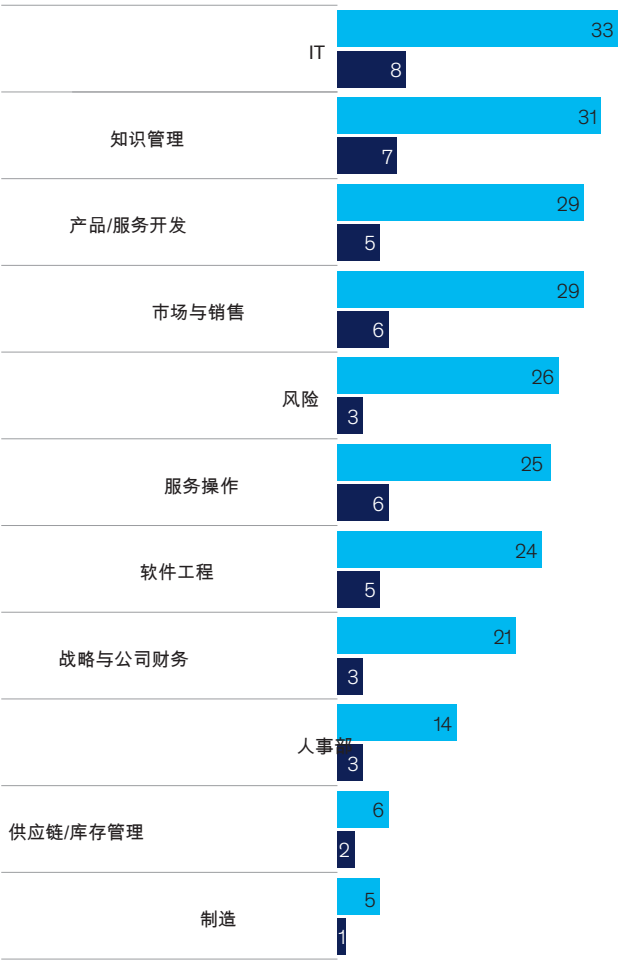
人工智能表现优异者也会在更多业务职能中定期使用人工智能，而非他们的同行。例如，这些受访者报告在市场营销和销售、战略和企业金融、以及产品和服务开发方面的使用频率，远高于其他人。此外，人工智能表现优异者在使用人工智能代理方面也取得了更大的进展。在大多数业务职能中，人工智能表现优异者报告他们正在扩展代理使用的可能性，至少是同行的三倍（展示图12）。

网络 <2025>
<人工智能2025状态>
第12个展品 展品<12>之<20>

高绩效者比其他人更有可能已经将AI代理推向了规模化阶段。

受访者描述其组织使用人工智能代理为“扩展”或“完全扩展”的业务功能¹，受访者百分比

■ AI表现优异者² (n = 109) 其他 (n = 1,884)

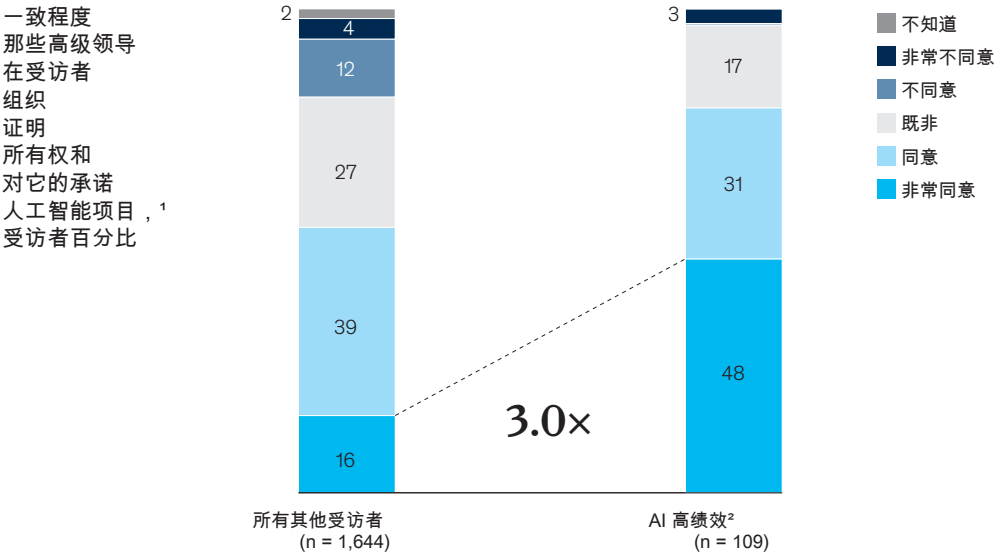


¹ 被问及受访者所在组织在以下各项业务职能中使用人工智能代理（即基于基础模型、在现实世界中运行并能够自主规划和执行工作流程多步骤的人工智能系统）的程度。仅针对那些其组织至少在一个职能中使用人工智能的受访者提问。² 人工智能高绩效者是报告其组织超过5%的EBIT和“重要价值”归因于组织使用人工智能的受访者。来源：麦肯锡全球人工智能现状调查，组织各级1993名参与者，2025年6月25日至7月29日

研究发现，人工智能表现优异者的使用人工智能往往得到其领导的倡导。表现优异者比他们的同行更有可能强烈同意其组织中的高级领导人对他们的人工智能计划表现出拥有权和承诺（图表13）。这些受访者也比其他人更有可能表示，高级领导人在积极推动人工智能的采用，包括榜样式使用人工智能。

网络 <2025>
<人工智能2025状态>
图13 展品<13> of <20>

表现优异者往往拥有展现出强烈拥有感和承诺的高级领导者，他们致力于人工智能倡议。



注意：由于四舍五入，数值可能不会总和为100%。
¹ 问题询问受访者在其组织中高级领导层在多大程度上同意他们对人工智能计划的真正拥有和承诺（例如，随着时间的推移在全组织中倡导它们、树立榜样、提供持续的资助并参与常规预算重新优先排序）。² 人工智能高绩效者是指报告称其组织超过5%的EBIT和“显著价值”可归因于组织使用人工智能的受访者。来源：麦肯锡全球人工智能现状调查，来自组织各级的1993名参与者，2025年6月25日至7月29日

除了拥有高级领导层的拥有和承诺外，人工智能表现优异的组织也更有可能会采用一系列实践来实现人工智能应用的效益。例如，与其他组织相比，表现优异的组织更有可能会表示其组织已经制定了流程，以确定何时以及如何对模型输出进行人工验证以确保准确性（展品14）。这是我们测试的顶级因素之一，也是最能区分表现优异者的因素。整套管理实践与我们的更广泛 *重绕* 一项基于超过200次规模化AI转型的研究。它们涵盖六个从AI中捕捉价值的关键维度：战略、人才、运营模式、技术、数据以及采纳和扩展。我们测试的所有管理实践都与可归因于AI的价值呈正相关。这些实践使组织能够规模化地创新并从AI中捕捉价值。

高绩效者比其他人更有可能说他们的组织有明确定义流程来确定何时以及如何需要人工验证模型输出。



从人工智能中看到最大回报的组织，更有可能遵循一系列最佳实践。

从事每项实践的组织¹，受访者百分比

● AI 高性能者² (n = 109) ● 除所有其他受访者 (n = 1,643)

最高流行率



相对重要性



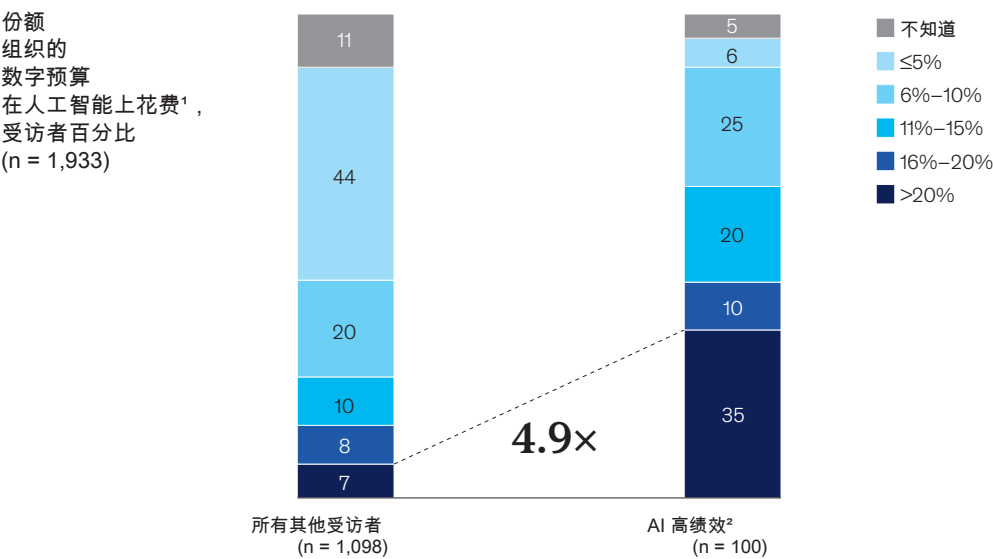
¹ 仅针对那些表示其组织在至少1个业务功能中定期使用AI的受访者。为识别哪些组织实践可以区分高性能者，我们进行了相对“大价值”可归因于组织权重分析的受访者。这种方法估计每个变量对解释高性能状态的独特贡献，并考虑了预测变量之间的相关性。使用人工智能。² 人工智能高性能者是报告其组织5%以上的税前利润和“显著价值”归因于组织使用人工智能的受访者。来源：麦肯锡全球人工智能现状调查，1,993名各层级组织参与者，2025年6月25日至7月29日

拥有一个敏捷的产品交付组织，或是一个具有明确定义交付流程的跨企业敏捷组织，也强相关于实现价值。建立稳健的人才战略和实施技术和数据基础设施同样对AI成功显示出有意义的贡献，将AI嵌入业务流程和跟踪AI解决方案的KPI等实践进一步有助于实现显著价值。

最后，表现优异的组织正在加大对人工智能能力的投入。超过三分之一的表现优异者表示，他们的组织将超过20%的数字预算投入到人工智能技术中（图15）。这些资源正在帮助他们将人工智能技术扩展到整个业务中：大约四分之三的表现优异者表示，他们的组织正在扩展或已经扩展了人工智能，而其他组织中只有三分之一如此。

网络 <2025>
<人工智能2025状态>
图15 展品<15>中的<20>

三分之一的绩优者将超过20%的数字预算用于人工智能。



注意：由于四舍五入，数值可能不等于100%。
¹ 该问题询问受访者所在组织的数字技术总体预算中有多少比例用于人工智能相关技术。仅针对那些表示其组织在至少一个职能领域定期使用人工智能，并报告了解其组织运营预算的受访者进行提问。² 人工智能表现优异的受访者是指那些表示其组织的人工智能使用产生了超过5%的EBIT，并报告人工智能带来了“显著价值”的受访者。
资料来源：麦肯锡全球人工智能现状调查，受访者来自组织的各个层级，共1993人，2025年6月25日至7月29日



布萊斯·霍尔

合作伙伴

在人工智能领域进行大量投资以及许多人工智能公司估值虚高的背景下，高管们仔细审视这一点是合乎情理的。哪里 人工智能实际上在创造价值，和 怎么 人工智能领导者正成功从他们的投资中捕获价值。今年的调查表明，领先的机构成功实施了一套实践，这些实践弥合了人工智能与人类用户之间的界面。事实上，其中一项领先的实践是有效地确定如何以及何时将“人在回路中”融入其中，例如在人工智能解决方案的开发、测试和部署中。这也与我们在现实世界中与公司合作的经验一致；人工智能很少是一个独立的解决方案。相反，当公司有效地使拥有现实领域经验的员工能够在正确的时机与人工智能解决方案互动时，他们才能捕获价值。人工智能解决方案与人类判断和专业相结合，才能创造真正的“混合智能”超级能力和真正的价值捕获。人工智能领导者采用了一整套其他实践，这些实践也指向同一个方向，包括将人工智能解决方案完全嵌入业务工作流程，并让高级领导层积极参与推动大规模采用。

有趣的是，今年的调查中重点强调的十项领先管理实践包括麦肯锡的六项要素 重绕 数字化和人工智能转型指南。虽然我们每年都测试新的实践，但有一个永恒的原则始终成立：在战略、人才、运营模式、技术、数据和采纳与扩展这六个主要要素方面有效交付的企业，是那些报告其人工智能投资带来显著价值创造的企业。

对人工智能对员工规模的影响预期各不相同

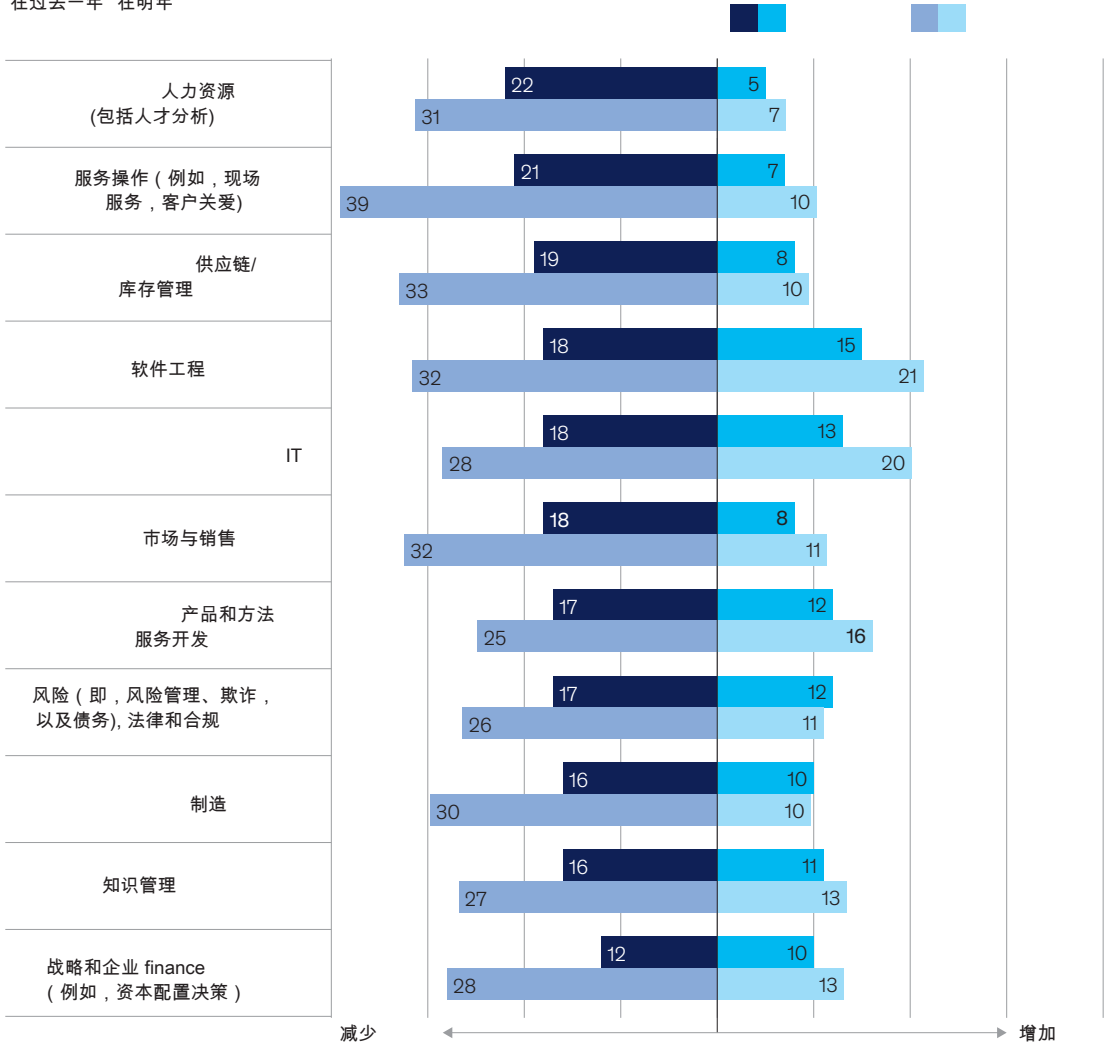
随着组织扩大它们对人工智能的使用，受访者对人工智能可能如何影响他们未来一年的人员规模分享了不同的看法。从组织正在使用人工智能的职能来看，多数受访者观察到由于他们过去一年使用人工智能，员工人数几乎没有变化。在大多数职能中，不到20%的受访者报告了员工人数减少3%或更多，而更小比例的人表示他们的组织使用人工智能导致他们在职能中增加了员工人数。

然而，较大比例的受访者预计明年这些职能的员工数量将发生变化（展位16）。在各个业务职能中，50%的受访者报告称由于使用人工智能，过去一年职能的员工规模有所下降，但50%的受访者预计下一年的员工数量将减少。

网络 <2025>
图16
<人工智能2025> 展示 <16> 的 <20>

比去年观察到的变化，更多受访者预计人工智能将在明年影响其组织业务职能的工作force规模。

由于人工智能在给定业务职能中的影响，过去一年员工数量变化，¹ 受访者百分比
在过去一年 在明年



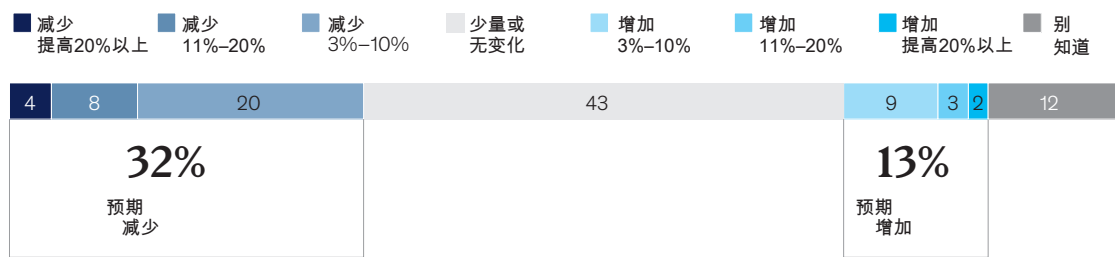
¹ 仅向那些表示其组织在所给业务功能中定期使用人工智能的受访者提问。资料来源：麦肯锡全球人工智能现状调查，1993名各层级组织参与者，2025年6月25日至7月29日

对人工智能对企业整体总员工规模的影响，人们的预期存在差异。虽然多数受访者预计未来一年对公司总员工数影响不大或没有影响，但32%的人预测将整体减少3%或更多，13%的人预测将增加这么多（图表17）。大型组织中的受访者比小型组织中的受访者更可能预期企业整体因人工智能而减少员工规模，而人工智能表现优秀者比其他人更可能预期有显著变化，无论是以员工减少还是增加的形式。

网络 <2025>
<人工智能2025状态>
证据17 展品<17>中的<20>

受访者对人工智能对其组织未来一年工作规模的影响有不同的期望。

跨企业中由人工智能带来的员工数量变化预期，下一年¹
受访者百分比



注意：由于四舍五入，数值不完全等于100%。
¹ 仅针对那些表示其组织在至少1个业务功能中定期使用AI的受访者；n = 1,753。来源：麦肯锡全球人工智能现状调查，来自该组织各级别的1,993名参与者，2025年6月25日至7月29日

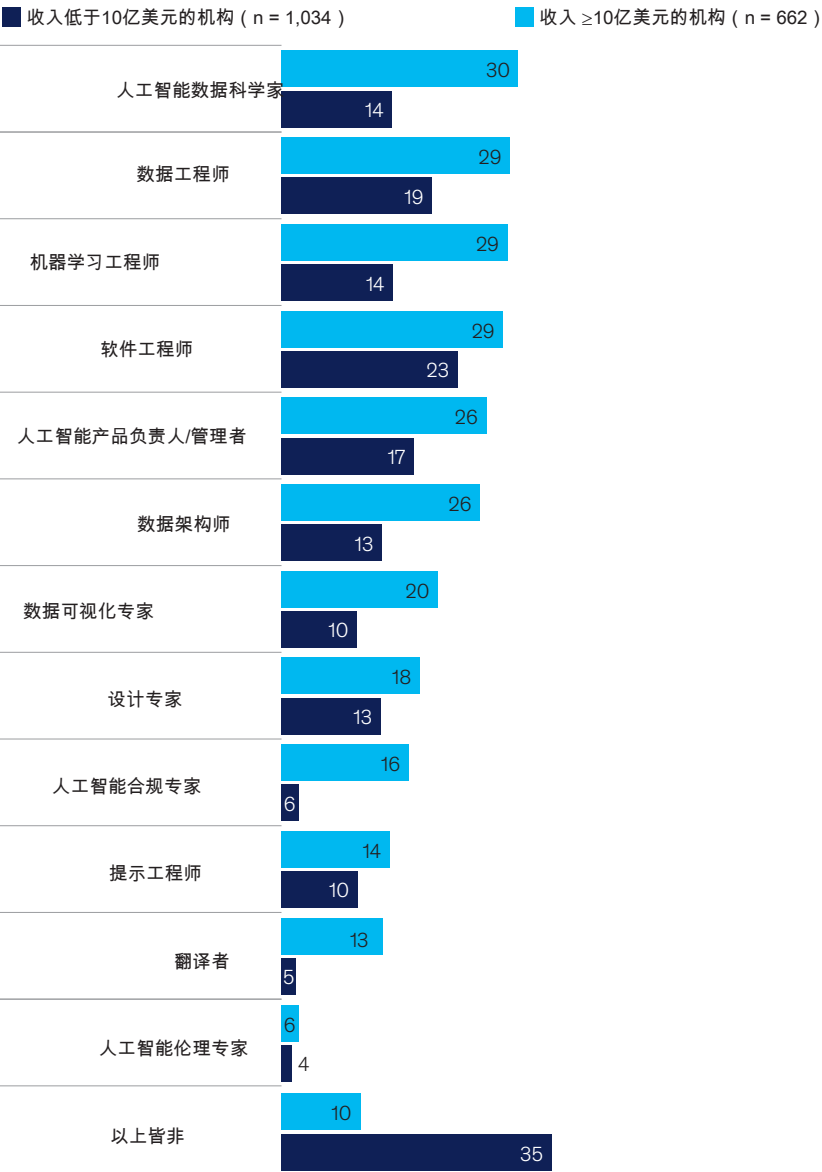
麦肯锡公司

许多受访者预计未来一年他们所在组织的人数将不会或只有很小的影响。

同时，大多数受访者——以及大型公司中更大比例的受访者——指出，他们的组织在过去一年中招聘了人工智能相关职位（图18）。虽然人才需求因公司规模而异，但软件工程师和数据工程师的需求最为旺盛。

网络 <2025>
第18号展品
<人工智能2025> 展示 <18> 的 <20>
>
大型组织中的受访者比小型组织中同等规模的受访者更可能报告过去一年与人工智能相关的招聘。

过去一年内已聘用该职位的组织份额，*受访者的百分比



¹ 仅针对那些表示其组织在至少1个业务职能中经常使用AI的受访者提问；表示“其他”或“不知道”的受访者未显示。资料来源：麦肯锡全球调查，关于AI的现状，组织各级1 993名参与者，2025年6月25日至7月29日



麦肯锡评论

亚里莎·Yee

高级合伙人兼麦肯锡全球研究院院长

许多公司仍在使用人工智能的试点和早期生产阶段，因此目前尚不清楚人工智能将对就业岗位数量和工作性质产生什么影响。尽管如此，即使在采用人工智能的早期阶段，我们也看到了对各种工作的技能需求发生变化。在理赔 adjuster、数字营销人员和管理财富等职位上，我们看到对人工智能技能的需求正在增加；通常，这涉及将人工智能融入到现有的角色或工作流程中。就人工智能将如何影响人员编制而言，大约三分之一的受访者表示他们预计其组织的工作人员规模将会缩减——有趣的是，一小部分受访者表示他们预计其组织的人员编制将会增加，而有些人报告称，在过去一年中，IT、供应链和销售等不同职能领域的人员编制都增加了。随着人工智能的采用增加，其中一些工作将变得更加关键。例如，人工智能的成功需要数据准备和 MLOps。我们看到大型公司尤其需要招聘这些技能的人员；他们雇佣整合、建模和使数据工业化的职位的可能性是其他公司的两倍。

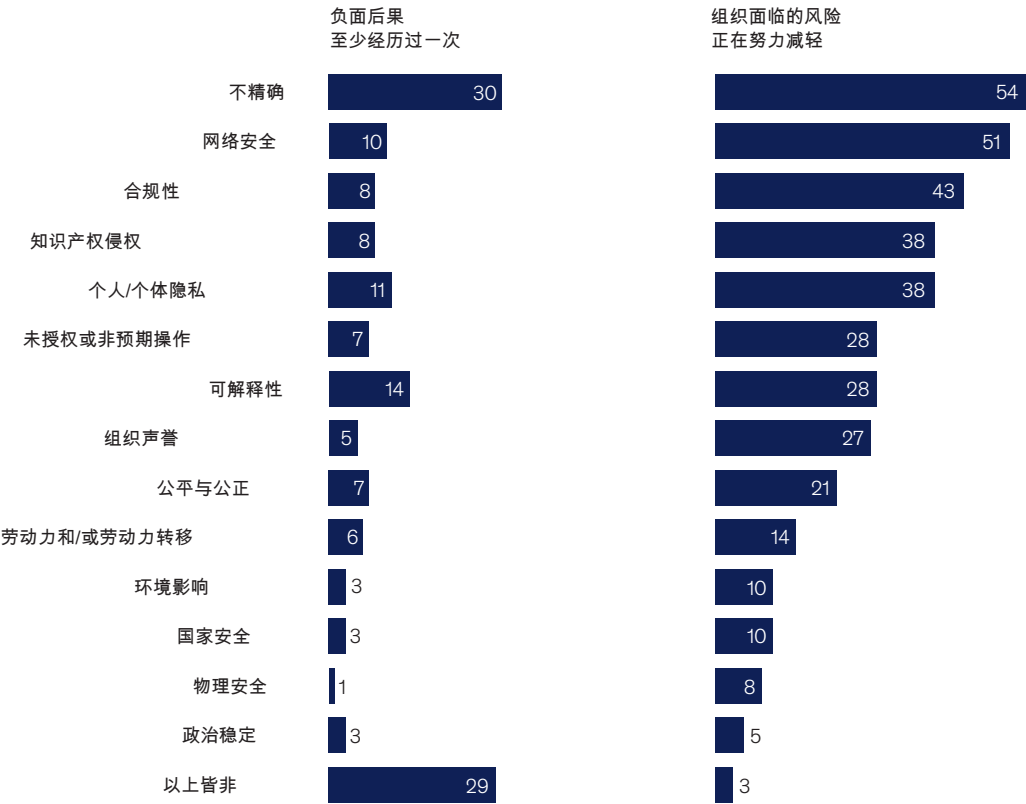
随着挑战日益凸显，缓解人工智能风险的努力正变得越来越普遍

在过去的六年里，我们的研究始终发现，与使用人工智能相关的风险中，很少有风险被大多数受访者的组织所缓解。在我们的最新发现中，自2022年我们上次询问有关人工智能的整体风险以来，报告采取缓解措施以应对个人和个体隐私、可解释性、组织声誉和合规性等风险的受访者比例有所增长。（在2023年和2024年，我们专门询问了与生成式人工智能相关的风险。）回溯到2022年，受访者报告采取行动来管理平均两个与人工智能相关的风险，而今天则管理四个风险。

我们也看到，很大程度上，组织正在经历并努力减轻的风险是相互关联的：受访者更有可能表示他们的组织正在减轻他们已经经历后果的每一种风险。总体而言，51%的使用人工智能的组织受访者表示他们的组织已经至少见过一个负面后果案例，近三分之一的受访者报告了由人工智能不准确引起的后果（图19）。不准确是大多数受访者说他们的组织正在努力减轻的两项风险之一。然而，第二常见的报告风险——可解释性——并非最常见的减轻风险之一。

不准确性是受访者最常表示其组织已经历并正在努力减轻的与人工智能相关的风险。

过去一年的负面后果和风险缓解，1%的受访者（n = 1,753）



1 仅向那些其组织在至少1个职能中定期使用AI的受访者提问。表示“不知道/不适用”的受访者未显示。来源：麦肯锡全球调研关于AI现状，组织内各级别的1993名参与者，2025年6月25日至7月29日

来自AI表现优异者的受访者，他们表示其组织的AI用例部署数量是其他组织的两倍，比其他人更容易报告负面后果——尤其是与知识产权侵权和监管合规相关的问题。表现优异者还试图防范更多的风险。



麦肯锡评论

亚历山大·苏哈列夫斯基

高级合伙人

我们知道，人工智能表现优异者——那些表示他们的组织从人工智能的使用中获得更高影响力的受访者——往往比他们的同龄人更有雄心勃勃的议程。有趣的是，他们报告这种可能性的概率也比他们的同龄人更高。更多，而不是更少来自AI使用的负面后果。这并不像看起来那么反直觉。毕竟，由于他们更雄心勃勃，AI表现优异者更有可能在实际关键情境中使用这项技术，这些情境需要敏感监控。他们还报告说，比其他人更频繁地缓解这些风险，因为他们意识到了这些风险。他们的雄心也有相当大的上行空间：它有助于解释为什么这些组织往往表现更佳——并为那些仍在努力从其人工智能努力中实现价值的人提供了重要启示。仅仅通过效率的视角来接近人工智能，我们的调查表明，是不够的。取得可衡量的成果需要领导者追求一个由创新和转型驱动的宏伟议程。而我们正在学习的，这或许才是通往高性能的真实途径。

虽然目前人工智能的使用已很普遍，但我们的新调查表明，其全部潜力仍待释放。大多数组织仍在从实验过渡到规模化部署的阶段，尽管他们可能已经在组织的某些部分捕获了价值，但他们尚未实现企业范围内的财务影响。表现最佳公司的经验表明了一条前进的道路。这些组织之所以突出，是因为他们超越了渐进式效率提升的思考：他们视人工智能为组织转型的催化剂，重新设计工作流程并加速创新。随着人工智能工具（包括智能体）的改进和公司能力的成熟，将人工智能更全面地嵌入企业的机会将为组织提供新的捕获价值并创造竞争优势的方式。

关于研究

在线调查于2025年6月25日至7月29日期间进行，收集了来自105个国家的1993名参与者的反馈，这些参与者代表了所有地区、行业、公司规模、职能专业和任期。38%的受访者表示他们为年收入超过10亿美元的组织的员工。为调整响应率差异，数据根据每位受访者所属国家对全球GDP的贡献进行了加权。

亚历克斯·辛拉是麦肯锡量子黑球的全球领导者，也是麦肯锡芝加哥办公室的高级合伙人；亚历山大·苏哈雷夫斯基于伦敦办公室的高级合伙人；拉丽娜·耶是湾区办公室的高级合伙人，迈克尔·楚在那里是高级研究员；布莱斯·霍尔是华盛顿特区的助理合伙人；塔拉·巴拉克里希南是西雅图办公室的助理合伙人。

作者感谢Hailey Bobsein、Hannah Wagner、Larry Kanter、Robert Levin和Santi Canedo为这项工作做出的贡献。

这篇文章由亚特兰大分社的高级编辑希瑟·汉斯曼编辑。



2025年11月 版权所有 © 麦肯锡公司 设计者：麦肯锡全球出版

麦肯锡.com



在上 找更多与此类似的内容
麦肯锡洞察应用

