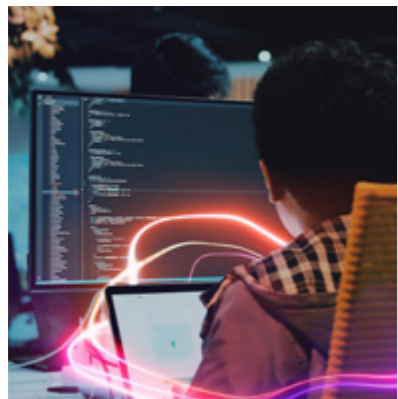


生成式AI时代的

工作模式、工作组织、工作者

目录



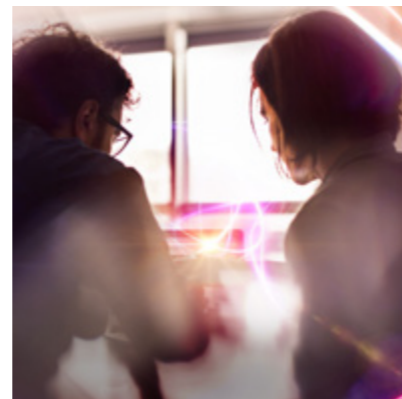
03

序言



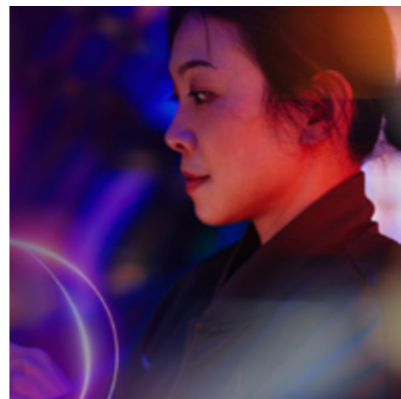
04-08

概要



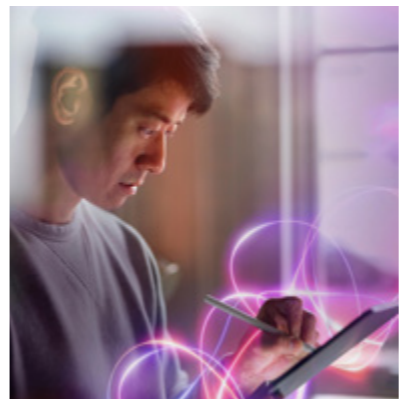
09-13

生成式AI发展现状



14-17

观点冲突, 动摇信任基础



18-25

经济发展、企业重塑和个人提升



26-40

生成式AI导航

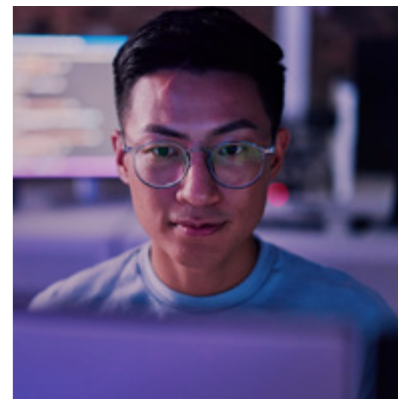
充分发挥生成式AI潜能之道

加速器1:
全新的领导和学习之道

加速器2:
重塑工作模式

加速器3:
革新工作组织

加速器4:
培养未来工作者



41-42

前景展望

业务联系人

黄雪明 (Christina Wong)

埃森哲大中华区战略与咨询事业部董事总经理、
人才与组织绩效主管

朱颖诗 (Sharon Chu)

埃森哲大中华区战略与咨询事业部董事总经理

张逊 (Xun Zhang)

埃森哲大中华区战略与咨询事业部董事总经理

序言

生成式AI横空出世，并以前所未有的速度持续演进。迄今为止，埃森哲已参与700多个相关客户项目，本文将分享我们的一些心得。

企业若要充分发挥生成式AI的潜能，不仅需要强大的数据基础，还需要来自领导层的变革决心。这将帮助企业有效驾驭风险，抓住机遇，负责任地重塑工作模式、革新工作组织、培养未来工作者。生成式AI为上述领域带来的深刻影响史无前例，然而，企业在争相应用新技术开展试点和实验的同时，更加需要稳健务实的新型人才战略进行支撑，切忌顾此失彼。

为突出更早聚焦人才的重要性，我们在研究中将数据和身边的开创性实践相结合，形成独到洞察。本文将从企业、领导者、员工的角度，深入探讨生成式AI如何颠覆当下，引领未来。

让我们共同探索生成式AI的新时代吧！

概要

重塑工作模式，革新工作组织，培养未来工作者

“生成式AI或将颠覆各行各业的工作性质。其所能带来的裨益虽有目共睹，却也引发了一些伦理和社会问题，如工作岗位流失、数据隐私、知识产权保护、偏见、负责任的AI使用等。生成式AI将为工作带来何种影响取决于我们如何部署、监管、将其整合于不同行业和企业当中。”

左边这段话听起来像不像机器人对“生成式AI将如何改变工作”这一问题做出的回答？确实，这就是由ChatGPT生成的答案。尽管这个回答从某种意义上说是对的，但它忽略了生成式AI对价值链的影响——它将从根本上重塑工作的性质，助力企业以全新方式创造价值，优化员工与客户的体验。针对此类问题，只有人类才能给出更为详尽、睿智的回答。我们可以言简意赅地将其概括为：

生成式AI对工作的影响取决于人类自身，以及人类怎么使用它。

具体而言，这取决于企业高级管理层是否具备塑造未来所需的勇气、知识和洞察。领导者需要优先考虑以人为本的变革举措，通过全新方式学习和了解如何负责任地规模化部署这一突破性技术，创造切实价值，并确保这一改变惠及每位员工。为此，企业领导需要进一步思考愿景升级以指导如何**重塑工作模式、革新工作组织、培养未来工作者**，为生成式AI时代的到来做好准备；同时打造韧性文化，以便驾驭接连不断的变革浪潮。

投资员工，重塑工作模式

无论在当下还是未来，生成式AI的影响力和重要性都不容小觑。目前，生成式AI的影响力已突破生产效率层面，深入到价值链的各个流程，正在重塑工作本身。

蕴藏着巨大潜能的生成式AI正被广泛应用于各行各业，¹ 有望来自农业和工业革命以来最重大的经济发展和工作模式及组织变革。例如，早期工业革命的标志是规模化和标准化生产，而在生成式AI时代，不仅生产效率将大幅提升，人类的创造力也将得到增强，有潜力打造出更具创新性的员工和客户体验。



人类历史上首次迎来了“**人性化**”的新一代技术。不管是邮件撰写，还是财务预测，生成式AI都需要依靠人工输入来驱动高质量输出。这一转变将彻底改变以往的工作组织模式，按照以人为本的原则，重塑整个价值链上的工作流程。通过整合数据、理解自然语言、将非结构化数据转化为切实可行的洞察，生成式AI正全面推动业务流程再设计的民主化，让每个人——从一线员工、实验室科学家到设计专家——都能重塑自己的工作流程。

生成式AI还能拉近员工与客户间的距离。以银行业为例，从使用AI驱动的分析工具全面了解客户需求，到基于这些需求为客户量身定制金融产品和服务，这种全方位的变革不仅能精简运营，还能帮助银行工作人员更好地了解客户、识别新产品、改善自身和客户体验。所有这些都将对利润增长产生积极影响。

事实上，我们的研究表明，生成式AI可以创造出三重机遇，即：加速创造社会经济价值，提高生产率助力企业增长，催生更具创造性、更有意义的工作。

我们对全球生成式AI的应用和创新场景进行了比较分析，结果表明：企业若能负责任地大规模应用生成式AI（在各行各业和价值链逐步推广），到2038年或将释放逾**10.3万亿美元**的**额外经济价值**。² 这一巨大经济潜力在企业高管对生成式AI的乐观态度上得到了印证。大多数高管认为生成式AI有助于**提高自身**的**市场份额**，其中，有17%的企业高管预计其市场份额将增加至少10%。³

大多数企业相信生成式AI能够帮助其提升创新能力，主要是增加收入，而非削减成本。在工作团队方面，未来三年，**重塑者**（9%的被访企业）生产效率提升20%以上的几率是其它企业的两倍。同时，三分之二的企业坚信，生成式AI将让**工作变得更加充实且富有意义**。⁴

95% 的员工认为在工作中应用生成式AI将大获裨益，但是，他们也对企业是否能够确保生成式AI的成果惠及每个人有所担心。⁵

我们的研究探讨了造成这种信任缺口的原因。目前，全球有四分之三的企业尚未推行全面的战略举措来确保员工在生成式AI方面获得积极的体验和成果。⁶ 有三分之二的受访高管坦言自己并没有十足的把握能领导好这项变革。⁷ 企业领导与员工之间的观念差异也削弱了彼此间的信任。超过半数（58%）的员工对未来的工作保障表示担忧，⁸ 但只有不到三分之一的高管认为员工会担心工作岗位被替代。⁹ 幸福感方面，60%的员工担心生成式AI可能会增加工作压力和疲惫感，¹⁰ 但只有37%的企业领导认识到这个问题。¹¹ 这种信任的缺失或将导致企业错失生成式AI带来的三重机遇。

尽管94%的员工表示他们为应用生成式AI学习新技能做好了准备，¹² 但只有5%的企业在积极对员工进行大规模的技能重塑培训。¹³

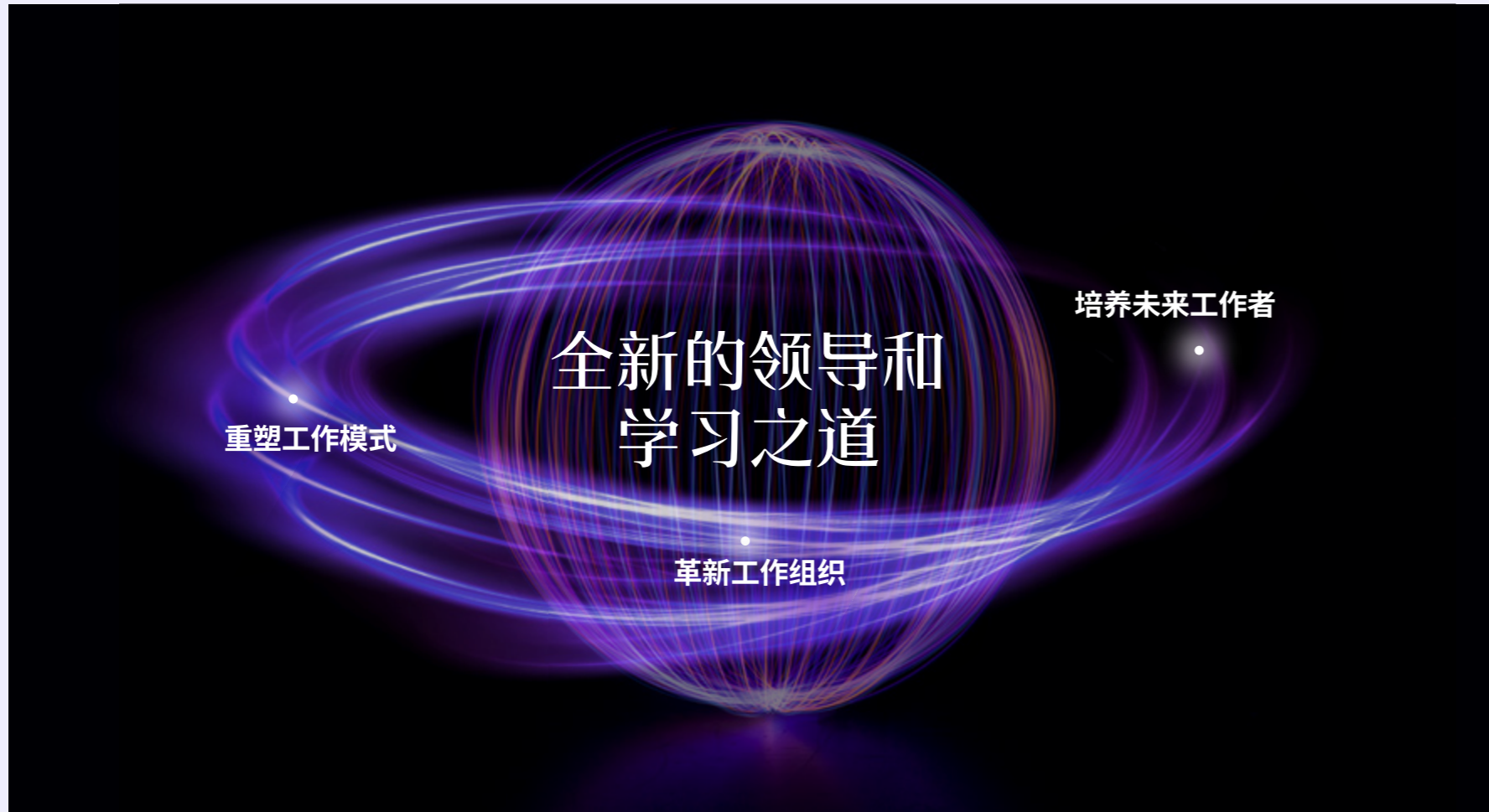
不过，企业领导者可以通过以下方式填补信任缺口，加速部署生成式AI——关注并效仿领先企业应用生成式AI赋能业务和员工的方式。

跟随重塑者的脚步

埃森哲研究表明，在具备持续重塑能力的企业（仅占9%）中，有近一半（47%）的企业已经意识到，若想充分运用生成式AI，流程变革势在必行。超过半数（52%）的企业已经开始着手围绕生成式AI重新设立岗位、设计工作角色来重塑工作组织。这一切的关键在于：**四分之三的企业正积极地让员工参与到企业变革中来，并重塑员工技能。这些企业正致力于打破信息孤岛，让员工能够自由访问数据，通过提升透明度建立信任。**¹⁴

我们的研究还表明，满足人类基本需求是非常必要的，因为这既能帮助员工在工作中达到理想状态（Net Better Off）¹⁵，还可以**加强彼此信任感，从而帮助员工更好地迎接和适应生成式AI**。事实上，通过帮助员工达到理想状态，即：与团队关系紧密，彼此信任；掌握符合市场需求的技能；身心健康，经济状况良好，企业可以释放员工三分之二的工作潜力，从而收获5%的收入增长。¹⁶

在生成式AI时代，企业领导层不应将员工视为这艘巨轮上的乘客，而应将其视为领航员。重塑者们已经充分认识到这一点。目前，只有一小部分企业处于领先地位，后来居上的机遇依然存在。企业的成功在很大程度上取决于最高领导层，他们既需要具备同理心和谦逊的态度，也要为员工达到理想状态创造条件。



“生成式AI是过去25年里对企业来说最具颠覆性的技术，出版行业也不例外。负责任地使用生成式AI技术，可以帮助那些最重要、最受尊敬的媒体巨头们在未来为读者提供更好、更准确的服务和产品。说到底，能理解公司目标和使命的是人，而不是技术。”

威廉·刘易斯 (William Lewis)，《华盛顿邮报》首席执行官兼出版人

我们下面将要提到的生成式AI导航展示了企业如何才能驾驭好生成式AI，并借助四个加速器不断前行。生成式AI导航要求**企业领导持续深入采用全新的领导和学习之道**，同时通过开展以人为本的变革管理，**重塑工作模式、革新工作组织、培养未来工作者**，为应对未来挑战保持韧性。

在详述生成式AI导航之前，让我们先了解一下生成式AI的现状以及各方观点。这对充分发挥生成式AI对企业、员工、社会的潜能而言至关重要。

现状

生成式AI 发展现状

AI的发展经历了三个重大阶段。**诊断式AI时代**以机器学习的兴起为主要标志。**预测式AI时代**让我们能更加准确地对运营、客户行为等做出预测。2022年底，我们步入了**生成式AI时代**。如今，机器不仅能精确预测，还能生成创意内容并提供个性化建议（见图一）。

图1：欢迎来到生成式AI时代

资料来源：埃森哲，2024年



当下正是生成式AI的发展初期，许多企业仍处于规划和实验阶段。但纵观全局，生成式AI对很多领域的重大影响已初露端倪，如企业重塑、劳动力动态、监管环境、高管视角、员工意见等。这些趋势对于了解生成式AI的现状及其变革行业、工作、员工体验的未来潜能至关重要。

- **推动重塑：**81%的受访企业将生成式AI视为企业重塑的主要抓手之一¹⁷，但三分之二的高管尚未具备成功重塑企业所必备的相关技能和能力。¹⁸ 数据战略和技术基础设施是部署生成式AI的关键，近半数的高管认为企业需要优化数据战略，从而更高效地应用生成式AI。¹⁹
- **影响规模：**我们的模型显示，在美国，44%的工作时间将受到生成式AI的影响。²⁰ 在知识工作者和语言工作者²¹ 占比更高的国家，这一比例甚至更高，例如英国（47%的工作时间将受到影响）。各行各业的情况不尽相同（见下页图二）。同样值得一提的是，数字技能较弱、工作经验较少、受教育程度较低的员工受到负面影响的可能性更大。这也凸显出数字鸿沟加剧的风险。²²

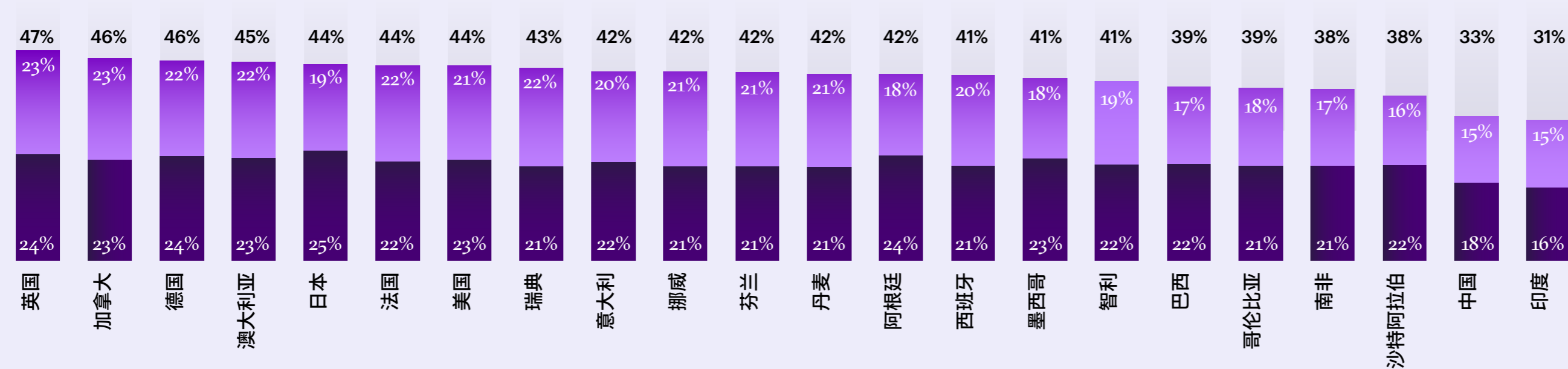
- **监管对策：**一些人认为监管机构将生成式AI视为脱缰之马，例如，美国政府于2023年10月底签署行政令，要求对生成式AI进行全新安全评估、公平和民权指导以及对劳动力市场影响的研究。²³ 中国也就生成式AI出台了若干专项法规。²⁴ 2023年12月，欧洲议会通过了《人工智能法案》，对于生成式AI的使用，该法案在风险法规的基础上，提出了透明度要求。²⁵ 此外，越来越多的国家和地区认识到亟需为飞速发展的AI技术建立监管框架，包括强有力的知识产权保护和使用权协议。

“如果说我有什么顾虑的话，那就是担心大家会低估人类参与生成式AI工具研发的必要性。事实上，人类不仅需要参与其中，还要最大化地体现出多样性。否则，我们只会不断复制人类决策中的固有偏见。”

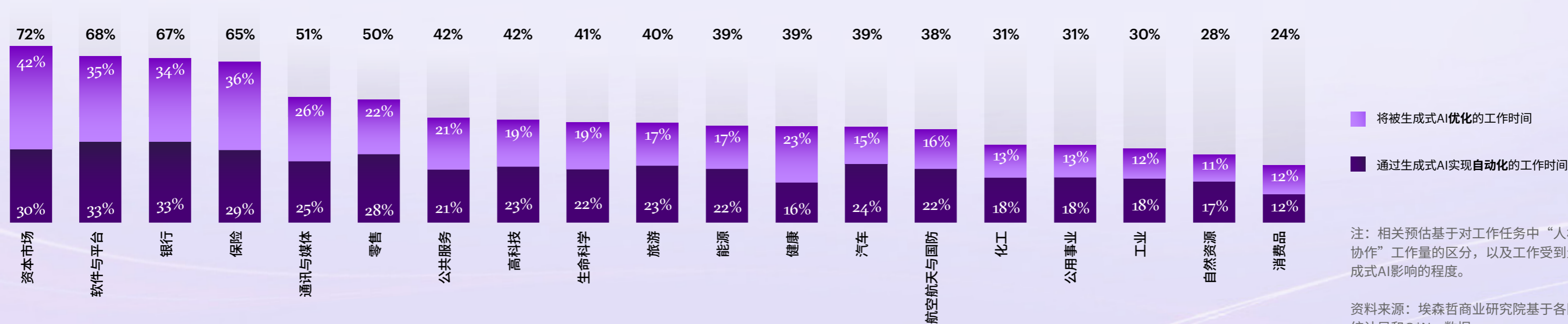
杰奎琳·韦尔奇（Jacqueline Welch），
《纽约时报》执行副总裁兼首席人力资源官

图2：很大一部分工作时间将受到生成式AI的影响（实现自动化或被优化）

22个国家：



19个行业：



“新技术兴起带来的不确定性往往会引发恐惧。消除恐惧的最佳做法之一就是教育员工并让他们参与其中。能够做到这点的企业更有可能为自身和客户创造更多价值。”

克里斯蒂·潘比安奇（Christy Pambianchi），英特尔执行副总裁兼首席人力资源官

“生成式AI是个好帮手，但有时也会令人不知所措。因为你总是会觉得，如果现在可以利用AI开展和完成你的工作，那未来你就有可能被AI所取代。”

澳大利亚某软件与平台企业IT经理

- **高管观点：**目前，86%的被访企业高管表示在工作中或多或少会用到生成式AI，同时，几乎所有的高管都认为生成式AI将为其所在企业和行业带来颠覆性变革。所有的受访高管都预计生成式AI将会给工作团队带来变革，例如增加或减少员工人数和再培训。²⁶ **然而，只有三分之一的企业领导认为自己已具备相关技术专长，或相信自己能够领导好这项变革。**²⁷ 知识和信心的缺失势必影响信任度和透明度，而这两者对于成功实现大规模生成式AI转型至关重要。
- **员工观点：**95%的受访员工认为在工作中应用生成式AI大有裨益，82%的员工表示对这项技术有一定的了解。**然而，他们也对企业是否能够确保生成式AI的成果惠及每个人有所担心。**进一步的调查突显了这一担忧：60%的员工担心生成式AI可能会增加工作压力和疲惫感，58%的员工担心工作稳定性，57%的员工希望了解生成式AI技术对其职业生涯可能产生的影响。²⁸

我们发现，关于规模化使用生成式AI所能带来的风险、收益、权衡取舍，社会上仍存在许多不同的观点。这些观点影响着生成式AI的发展现状乃至未来趋势。为充分发挥生成式AI的积极潜能，我们必须深入分析这一问题。

信任危机

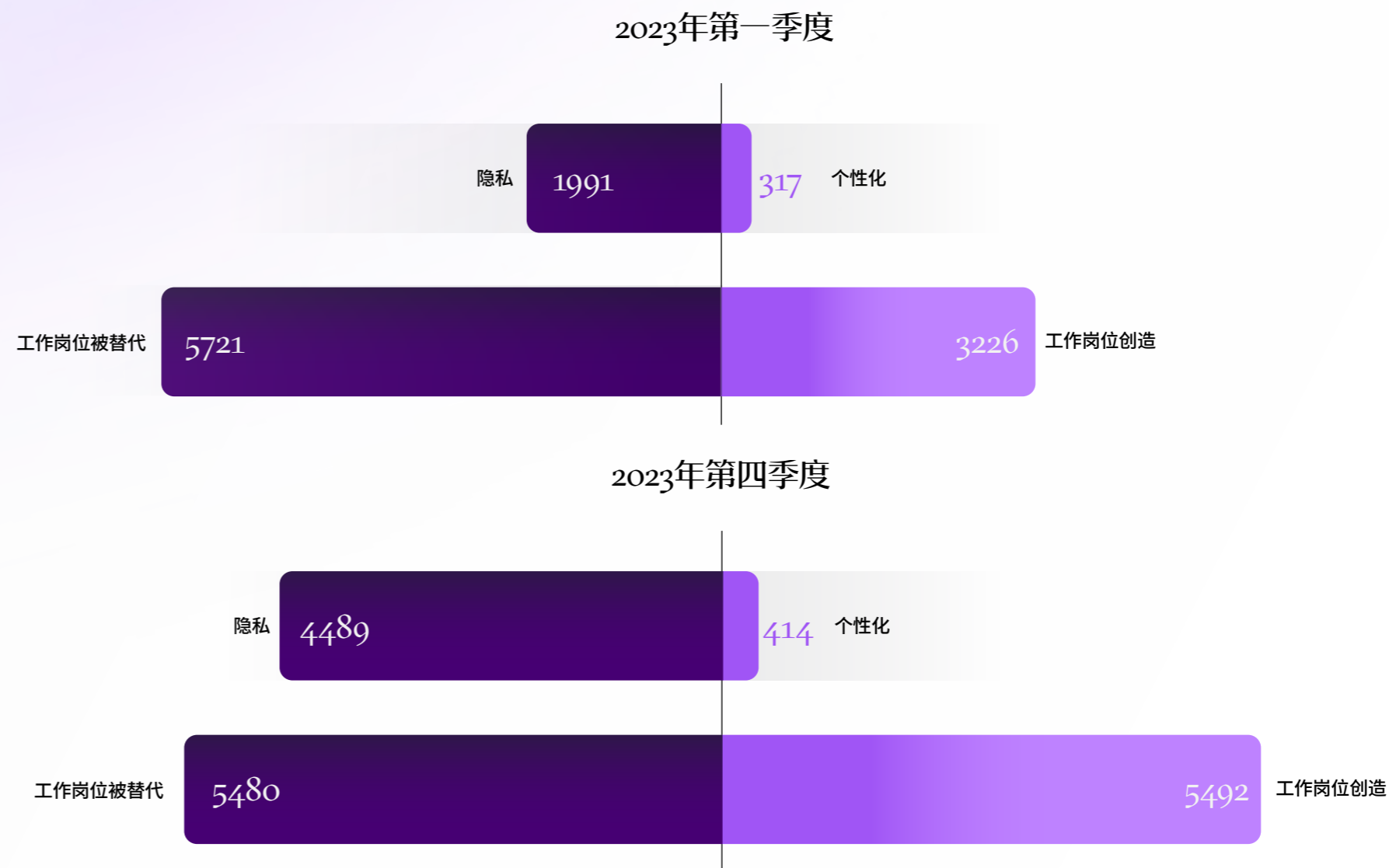
观点冲突， 动摇信任基础

生成式AI的自然语言界面让各行各业的人越来越容易获取相关技术。然而，要想有效地采纳和应用这些工具，透明度和信任感不可或缺。我们的研究表明，这种信任感包括但不仅限于对工具本身的信任——人们还要相信，企业在应用生成式AI时，会保障员工权益并帮助员工做好准备。

相关媒体报道反映了人们的担忧。ChatGPT刚推出时，媒体报道主要聚焦工作岗位被替代的风险，而现在媒体则更关注隐私问题（见图三）。²⁹

图3： ChatGPT推出后，工作岗位被替代的风险即刻成为媒体报道的焦点，而当前的关注点更聚焦隐私问题和工作岗位创造

生成式AI话题被提及的次数

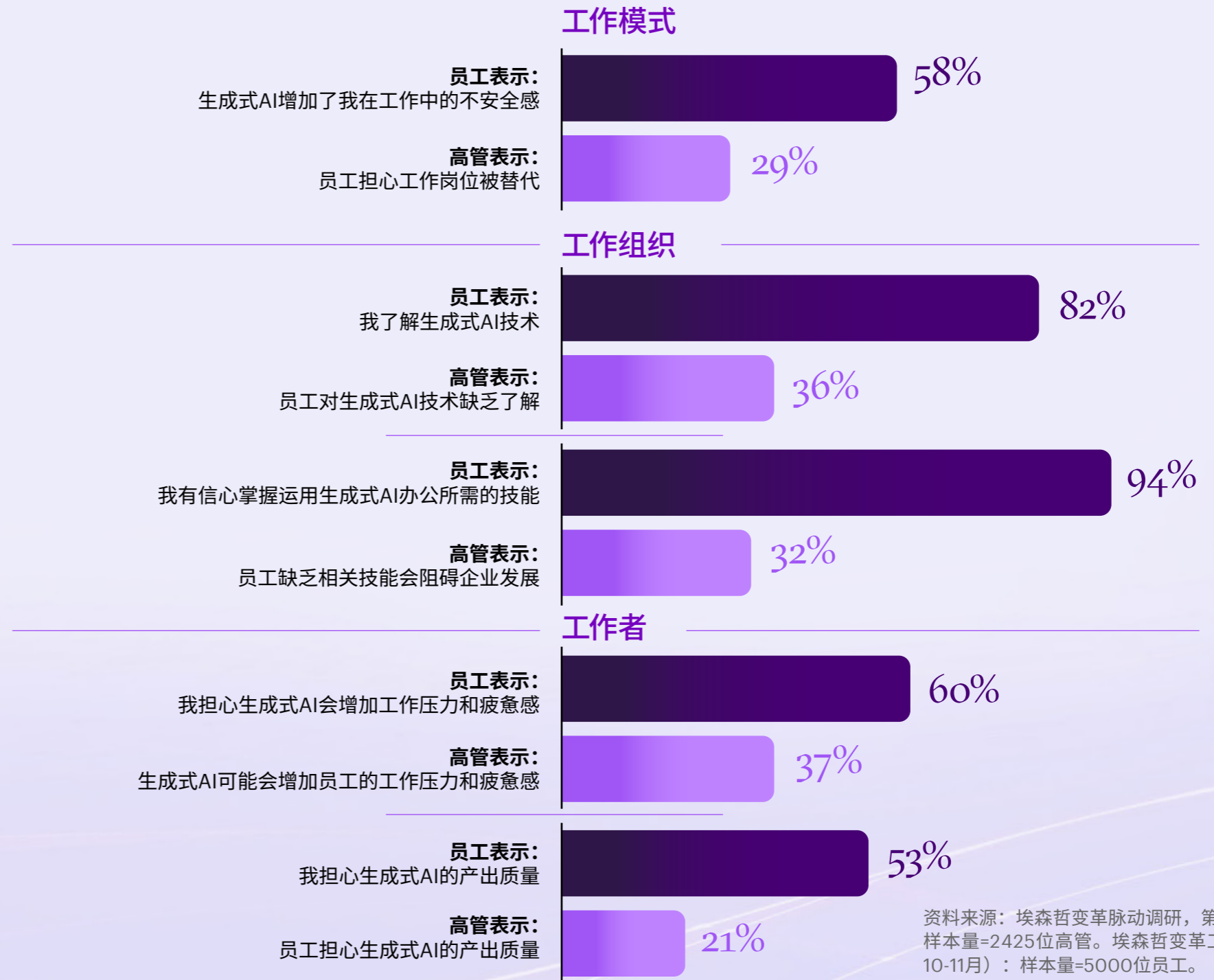


资料来源：埃森哲商业研究院基于329314篇新闻文章（道琼斯 Factiva）的自然语言处理（NLP）分析；2022年1月-2023年12月

图4：针对生成式AI对工作模式、工作组织、工作者可能产生的影响，员工与企业高级管理层观点不一

重要的是，我们的研究揭示了员工与企业领导之间存在的信任缺口（见图四）。企业高管尚未充分意识到，相比提升体验，员工更在意企业部署生成式AI后是否会导致失业，以及是否会给他们带来工作压力、疲惫感、超负荷等问题。他们希望了解AI工具到底能否带来高质量产出。³⁰

我们的调查还显示，32%的企业领导认为人才稀缺（由于技能缺口或缺乏了解）是利用生成式AI的一大阻碍。36%的企业领导认为，员工由于缺乏对技术的了解而无法充分接纳生成式AI。³¹ 然而，大多数员工（82%）认为他们了解生成式AI技术，且94%的员工有信心掌握所需技能。³²



资料来源：埃森哲变革脉动调研，第十批（2023年9月）：样本量=2425位高管。埃森哲变革工作团队调研（2023年10-11月）：样本量=5000位员工。

此外，虽然生成式AI在提高效率和减少人为错误方面蕴藏巨大潜能，但过度依赖这项技术同样存在风险，平衡人类智慧和AI智能并非易事。

对于希望负责任地部署生成式AI的企业和领导者而言，他们需要主动了解并消除信任危机，而非被动旁观。我们不仅需要积极正视和解决相关挑战，还应将挑战转化为生成式AI时代下的全新机遇。

“我认为，生成式AI的强大之处在于它能够提升人类的创造力和生产效率。但我们需要更明确的边界，而非将一切都交予生成式AI处理。”

美国某消费品与服务企业采购与物流经理



三重机遇

三重机遇： 经济增长、企业重塑、个人提升

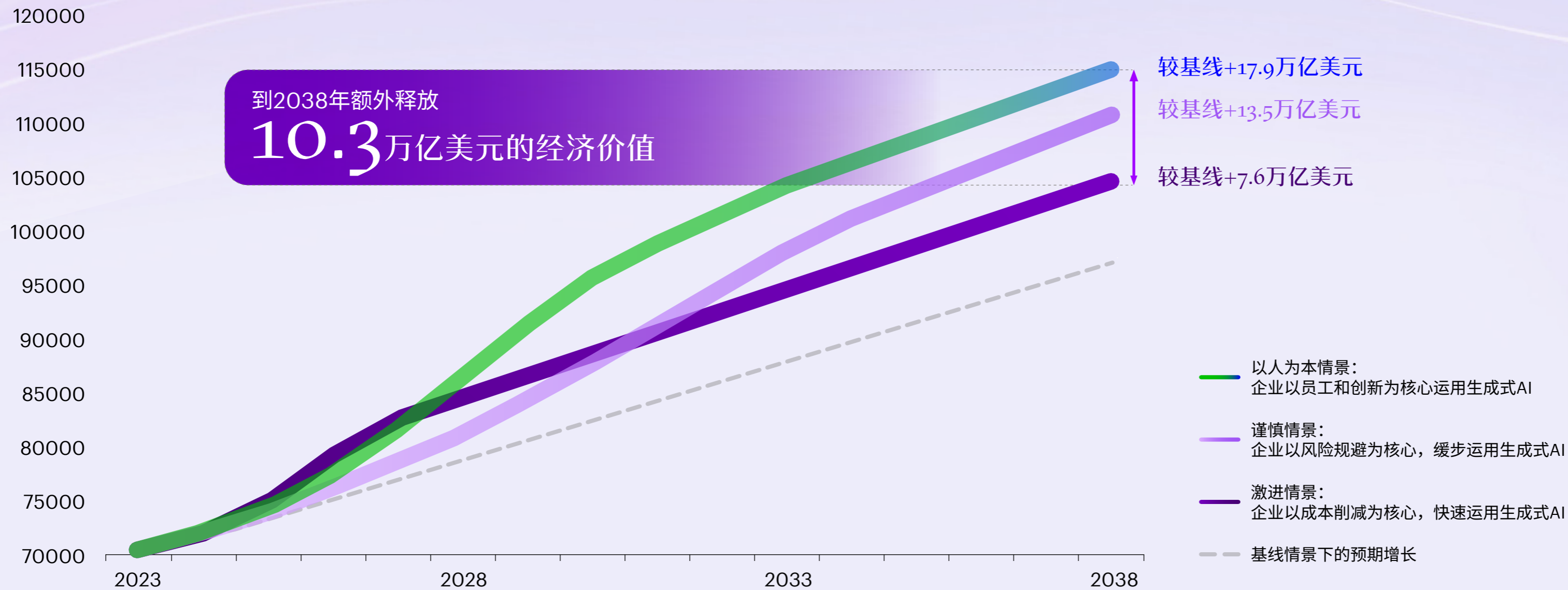
尽管在过去一年中，我们见证了生成式AI对日常生活的影响，但要抓住生成式AI的三重机遇，加速创造经济价值、推动企业增长、为人们提供更有意义的工作，我们仍有很长的路要走。只有当员工成为充分发挥生成式AI潜能的领航者时，他们才会备受鼓舞地追求每一个机遇。传统的转型主要关注劳动生产力，而生成式AI则将彻底改变整个价值链中的工作和工作流程。我们的研究表明，负责任地整合生成式AI可带来巨大收益。

经济增长

我们的模型揭示了关于三种经济增长情景的洞察，每种情景下生成式AI的运用和创新速度各异。其中，“以人为本”情景（即企业以员工和创新为核心，负责任地大规模运用生成式AI）的效益最为明显，到**2038年有望额外创造10.3万亿美元的经济价值**（见下页图五）。³³



图5：企业通过采用负责的、以人为本的方法部署生成式AI，可额外释放10.3万亿美元的经济价值



资料来源：埃森哲商业研究院。三种情景下模拟GDP增长。牛津经济研究院对22个国家GDP的预测。

企业重塑

大多数企业领导认为生成式AI将有助于**提高其所在企业的市场份额**，其中17%的高管预测生成式AI将令其企业市场份额提升至少10%。³⁴ 这一信心源自生成式AI能够助力企业释放产能，改进识别、触达、联系、服务客户的方式。越来越多的高管将生成式AI视为提升收入而非减少员工人数的手段。³⁵ 我们的模型显示，计划在职能和业务流程中深度整合生成式AI的企业，其**收入增长**有望在未来五年内超越当前领军企业。³⁶

生成式AI等技术不仅被高管视为收入增长引擎，更是全面变革的推手。事实上，人才同等重要。我们此前的研究表明，仅仅依赖技术并不能实现生成式AI驱动的增长；同步聚焦数据、技术、人才，方能将**生产效率提高11%**，而若忽视人才要素，仅能将生产效率提高4%。³⁷

此外，未来三年内，重塑者（9%的被访企业）生产效率提升20%以上的几率是其它企业的两倍。³⁸ 通过有意识地让员工参与变革，重塑者不仅在着手弥合信任和透明度缺口，也在提升**快速、规模化重塑**的几率（将分别提升1.7倍和1.6倍）。³⁹

“在瑞穗，我们着眼未来，从更广泛的角度出发，思考如何通过在工作团队中部署生成式AI实现行业转型。高效的变革管理极其重要，尤其是与员工的沟通。员工希望了解变革所带来的影响，而企业领导者需要采取高度个性化的方式，与每位员工讨论他们的经验、技能、潜在发展机会。”

梅宫诚（Makoto Umemiya），瑞穗金融集团副总裁兼高级执行官、集团首席数字官

“我们的目标是让AI真正惠及每个人——积累知识、有效学习、提高创造力与生产效率，并通过负责任地构建和部署AI，让每个人获得成长。在工作中，充分利用AI帮助员工和团队更加有效地开展工作，提升其影响力。不变的是，工作仍然会以人为本，这样员工才能充分发挥创造力，而创造力是人类独有的重要特质。”

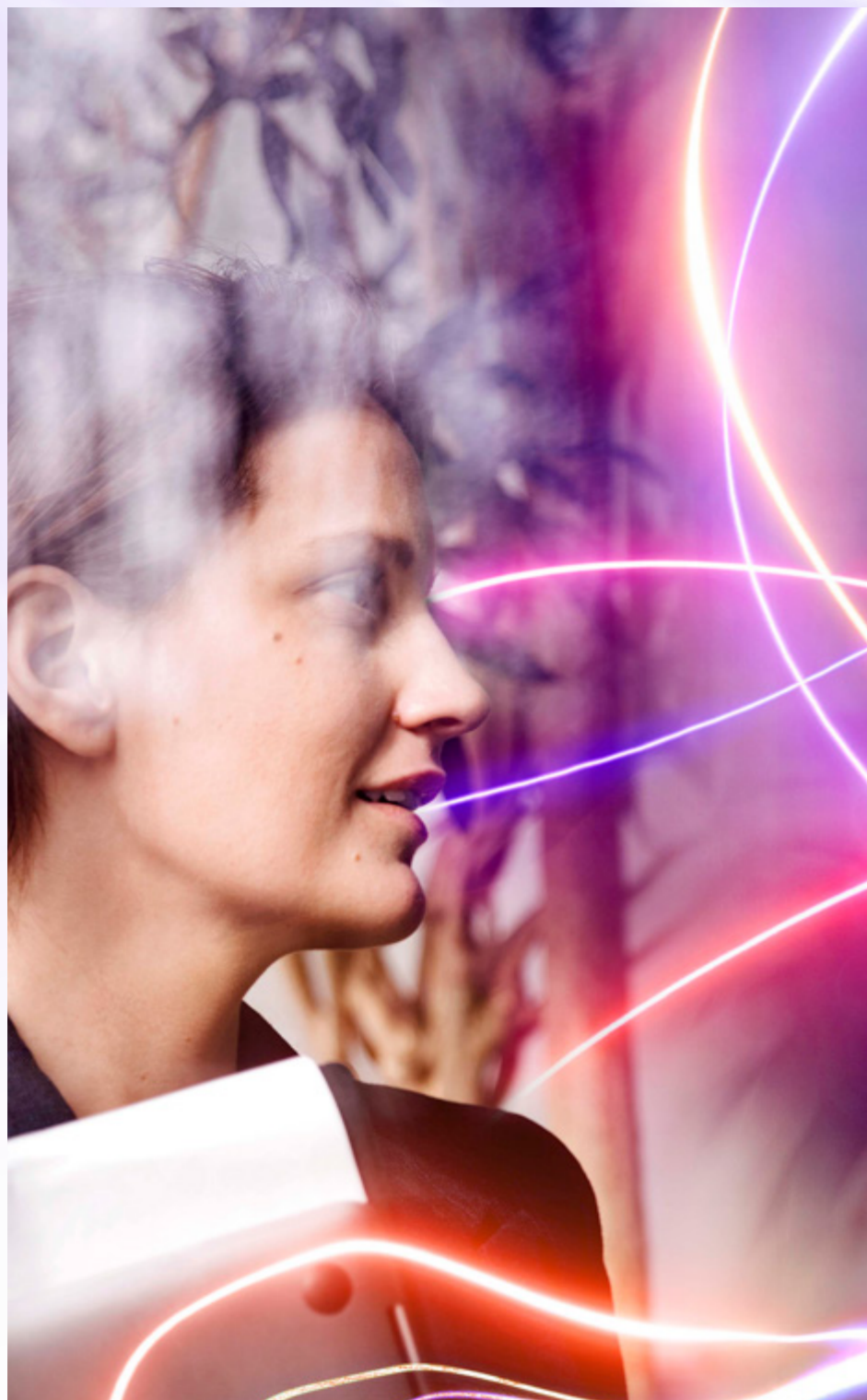
菲奥娜·西科尼（Fiona Cicconi），谷歌首席人事官

个人提升

在工作中，基于生成式AI的客服与创新数字空间等“**以人为本**”的技术能够帮助员工提高生产效率、加强创造力、激发潜能。此外，三分之二的重塑者认为，生成式AI会让**工作变得更有意义，更具创造性与影响力**。⁴⁰

最终，生成式AI将助力工作团队重塑及员工能力提升，员工们将从深耕一两个专业领域（以及相关技能）的专才转型为同时掌握多项专长的多面手。

这一转型也能让企业提高敏捷性和适应性。例如，企业可以根据每位员工的需求和意愿为其量身定制培训计划。实现这一愿景需要透明互信的企业文化，企业管理层也应亲自践行这样的价值观。



埃森哲研究表明，通过帮助员工达到理想状态（Net Better Off），企业可释放近三分之二（64%）的员工潜能。当企业在四个维度均表现出色时，能够释放更多员工潜能，并将收入增长提升5%。⁴¹ 我们的最新研究表明，令员工达到理想状态是弥合信任缺口的有效途径，也能帮助员工更好地接纳并适应生成式AI。例如，在生成式AI技术的接受度方面，状态更理想的员工选择“非常同意”的比率会高出19个百分点，尤其是涉及如何在工作中应用这项技术的问题（见下页图六）。⁴²

处于理想状态意味着员工：

- 01 身心健康，经济状况良好
- 02 与团队关系紧密，拥有强烈的信任感和归属感
- 03 工作目标明确
- 04 掌握符合市场需求的技能，积极追求事业发展

图6： 从企业获得更多支持的员工，更容易预见并实现生成式AI的价值

	状态更理想的员工非常同意以下说法的比例	两者差值	状态不太理想的员工非常同意以下说法的比例
我坚信自己能在工作中妥善运用生成式AI工具。	51%	+19pp	32%
我非常看好生成式AI对未来职业前景的影响。	51%	+13pp	38%
我坚信自己能够在工作中高效掌握运用生成式AI的技能。	50%	+12pp	38%

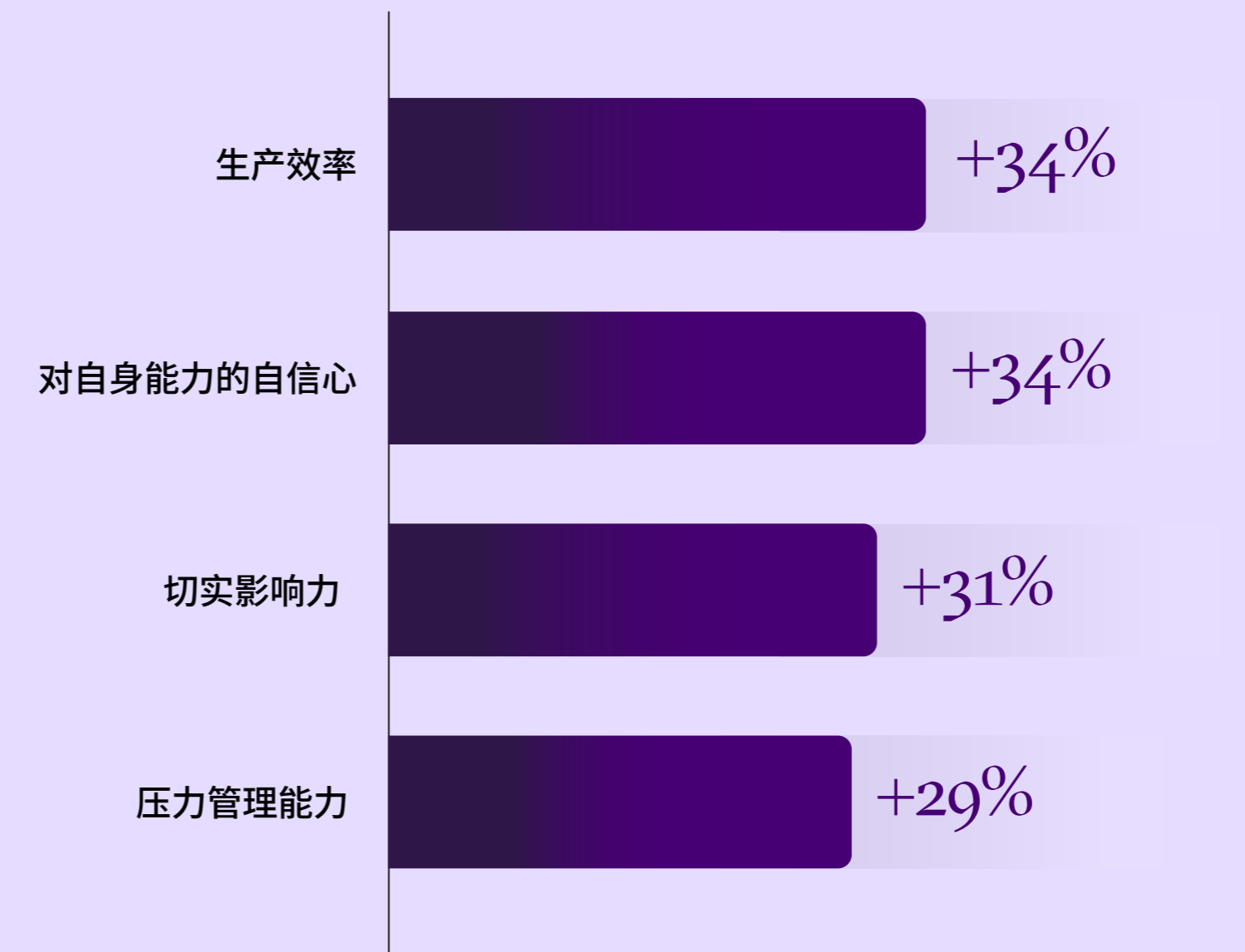
资料来源：埃森哲变革工作团队调研（2023年10-11月）：样本量=5000位员工。比较了“理想状态”得分最高和最低四分位数员工选择“非常同意”的比例。



从准备到落地：埃森哲心得

生成式AI工具已融入埃森哲员工的日常工作中，以销售职能部门为例，他们的实践经验生动诠释了生成式AI如何在工作中创造更丰富的体验，释放员工潜能。⁴³ 团队成员们基于对本职工作的了解，积极地重新思考业务流程和工作流程，并协助我们设计和部署了这些生成式AI工具。通过应用生成式AI起草和更新销售提案，这些员工的工作效率、自信心、在工作中发挥切实影响的能力以及管理工作压力的能力均得到了显著提高（见图七）。工龄较长的员工能力提升尤为明显——这表明资深员工已经做好准备，迎接那些有助于简化和改进工作模式的工具，而非抗拒。

图7：整合生成式AI工具对销售团队生产效率、自信心、影响力、压力管理能力的影响

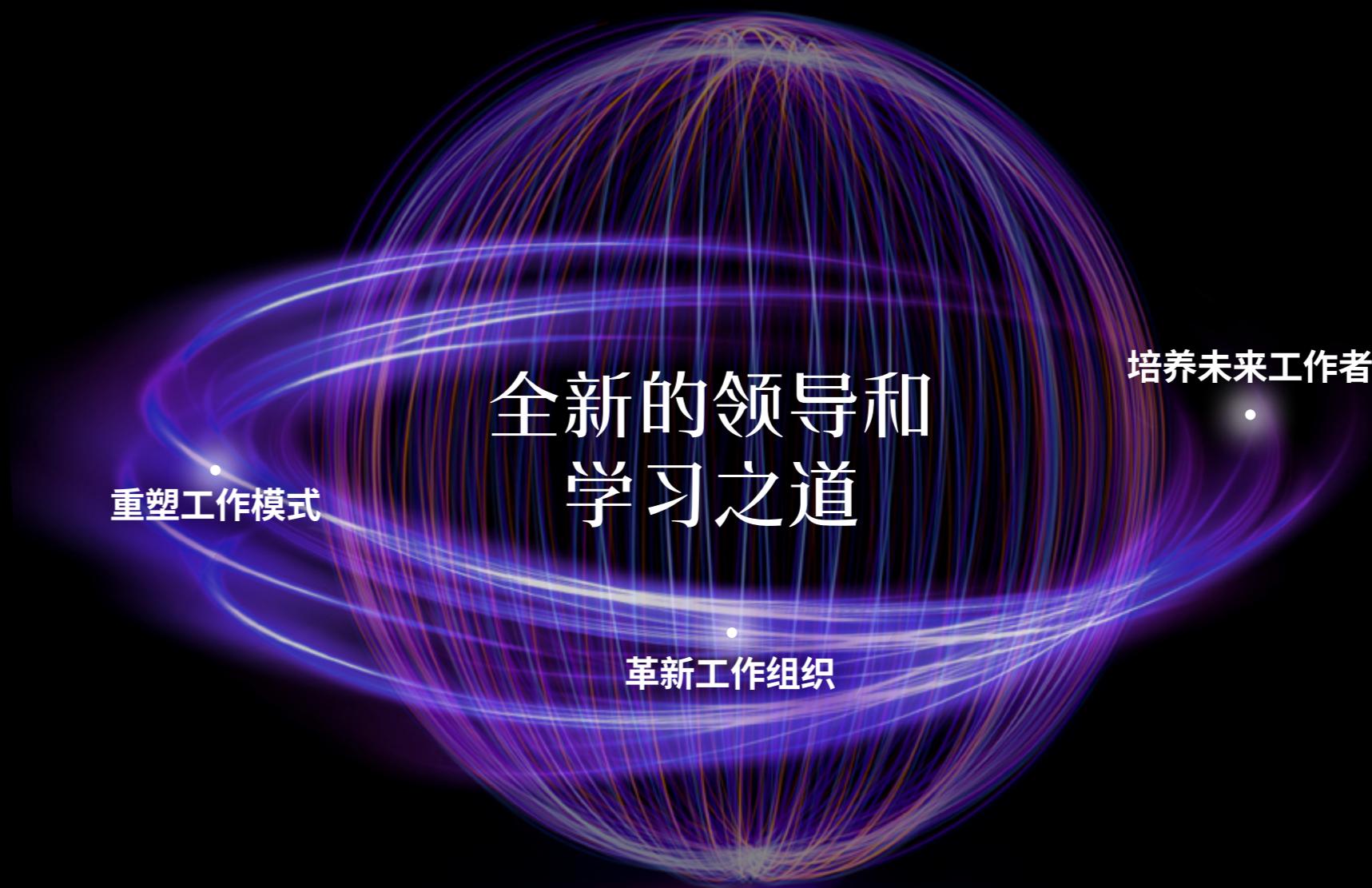


资料来源：样本量=53位测试生成式AI工具的销售员工，他们的回答基于基线措施和开展测试后的调研。数值显示了在生成式AI的影响下，生产效率和工作经验其他方面的变化平均百分比。回答选项从-100%到100%不等。

规划路径

生成式AI导航： 为充分释放生成式AI潜能 指明方向

生成式AI带来的机遇显而易见。同样不言自明的是，企业和领导者需要依靠生成式AI导航帮助其规划路线和目的地，从而适应日新月异的环境。



目前，只有一小部分企业在重塑和生成式AI方面处于领先地位，后来居上的机遇依然存在。我们的研究和访谈识别出了关键的加速器和行动方案，能够帮助企业通过**重塑工作模式、革新工作组织、培养未来工作者**，充分发挥生成式AI的潜能。

要想在生成式AI时代取得成功，企业领导层至关重要——他们不仅需要持续深入地学习（特别是在掌握生成式AI技术方面）、保持同理心和谦逊的态度，还要为员工达到理想状态创造条件。正因如此，高管们需要身先士卒地推行生成式AI导航。试想一下：恩佐·法拉利（Enzo Ferrari）之所以能制造出卓越的汽车，并非因为采用了全新的设计和工程方法；他的成功源于他自己就是一名车手。因此，领导层要想在技术和人才如此重要的生成式AI时代取得成功，自然也要身先士卒、身体力行。

“这不仅仅是在现有基础上叠加技术工具，而要从根本上改变工作方式。企业文化需要升级，我们要打造这样一种环境，让员工和企业领导层都能以不同以往的速度迅速适应工作、学习和变化。”

克里·瑞博（Kerry Dryburgh），英国石油公司（bp）首席人事官

加速器1:

全新的领导 和学习之道



考虑到我们上文所提到的信任缺口，企业领导者带领企业踏上生成式AI之旅的能力需要通过努力才能获得。为提高效率，建立信任，领导者需要以身作则并改变原有的领导方式，勇于挑战传统思维，积极接纳新兴事物（见下页图八）。这些能力并非新概念，但领导者需要以全新方式，自信谦逊地带领企业迎接生成式AI赋能的未来。数字技能、企业治理、跨职能合作、生态系统合作、以人为本的变革管理、领导力这些能力的培养将变得更加迫切。同时，全面了解并打造行业相关、监管、社会影响力的系统思维也很重要。

“和其他人一样，企业领导也要不断学习并提升自我。我们很容易低估成功部署生成式AI所需的基础。我们需要做的，不仅仅是叠加生成式AI工具，然后想当然地认为一切自会水到渠成。从技术和变革的角度来看，为确保最终结果符合预期，领导者需要学习如何做到以人为本、用技术赋能。要想获得全体员工的支持，领导层需要身先士卒、勇于使用新工具。”

唐娜·莫里斯（Donna Morris），沃尔玛首席人事官

图8：生成式AI时代，企业领导的学习路线图



资料来源：埃森哲，2024年

在生成式AI赋能的未来，我们要在工作中
提高学习效率、扩展知识版图

契合工作需求的
培训

+

在工作中
学习

=

工作学习
相结合

超过65%的受访企业高管坦言他们缺乏开展生成式AI转型所需的专业技术知识。⁴⁴ 因此，企业领导者必须全身心地拥抱新技术，结合工作流程不断改变他们的学习方式。

这将是一个持续的过程。通过不断学习，管理层能够有效并大规模地部署生成式AI，以负责任的方式领导工作模式重塑及工作组织革新。另一方面，这也可以加强员工的信任感，让员工及企业都达到理想状态。

领先经验分享：

“我们认为AI不仅仅是一种工具，更是提升客户和员工体验的利器。在万豪国际，我们特意采用了一种全方位、跨学科的方式。这场转型并非由单个部门发起，而是由万豪国际首席营收官、首席客户官和我本人领导，并由公司员工合力推动的。”

泰·布雷兰德（Ty Breland），万豪国际首席人力资源官

“董事会、首席执行官和其他高管共同确立了责任和通力协作的基调。每个人都必须认真思考这些问题：生成式AI技术是什么？谁最有可能使用和适应这项技术？我们能从中学到什么？紧接着，我们为全体员工提供渠道，鼓励他们建言献策、进行沟通、降低风险并将资源进行优先级排序。我们去伪存真，并不断重复这一过程。”

谢莉·布朗斯坦（Sheri Bronstein），美国银行首席人力资源官

“生成式AI技术可以让我们比以往做得更多、更快、更好。然而，能否取得成功，取决于企业最高管理层如何负责任地做出决策，思考清楚如何、何时、何地应用这些技术。领导者需要不断学习、深思熟虑并努力降低伦理和社会风险，避免可能产生的不平等影响；同时制定远大愿景，帮助员工将企业与个人要务有机结合。这会是一个漫长的过程，在技术的重要性日益凸显的当下，人性化的领导力比以往任何时候都更为重要。”

埃里克·普里纳（Eric Pliner），埃森哲董事总经理、领导力与文化全球负责人

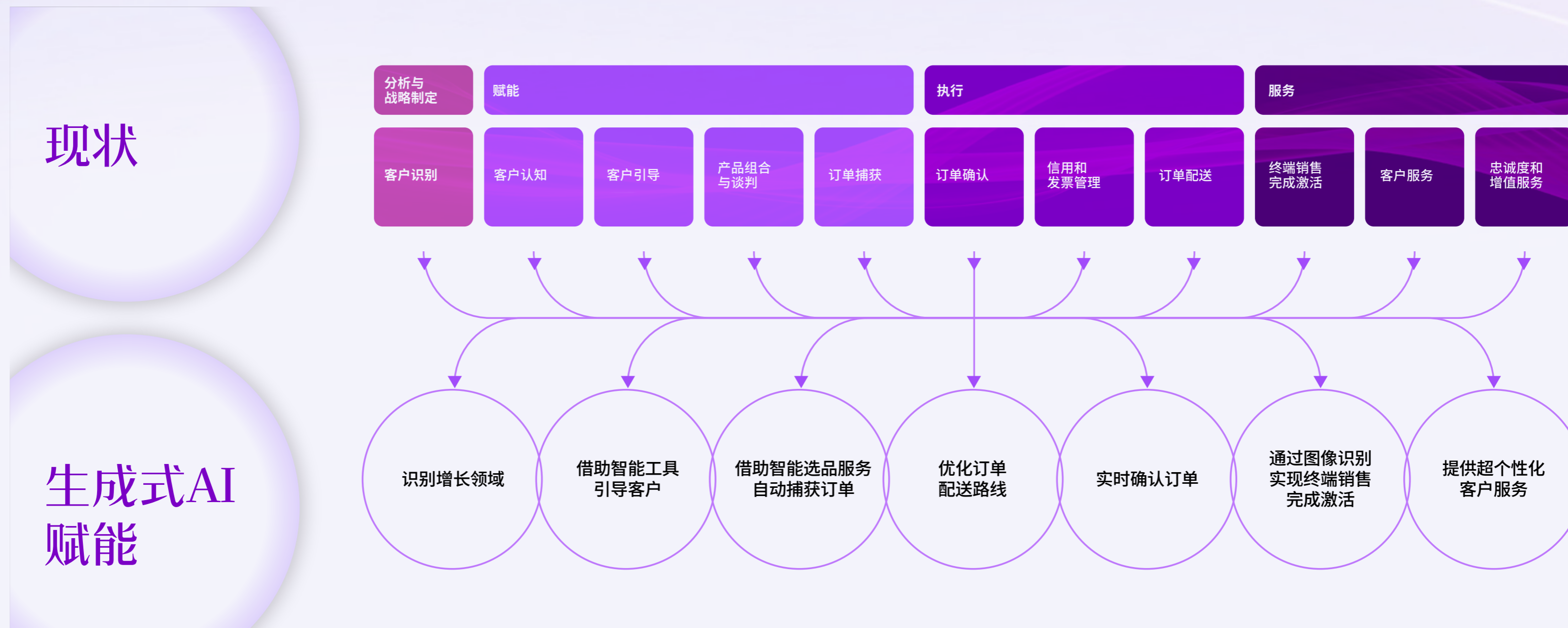
加速器2: 重塑工作 模式

目前，我们仍处于生成式AI的早期发展阶段。埃森哲研究发现，近一半的重塑者（9%的被访企业）已经认识到，若想抓住生成式AI带来的三重机遇，必须对价值链中的流程进行全面革新。⁴⁵ 全面的工作流程重塑有助于企业明确生成式AI能为哪些领域带来最大影响；同时，确保技术与业务目标相一致，从而提升效率和创新能力，并真正做到打破孤岛（见下页图九）。

企业在梳理好流程中的机会点后，即可重新部署工作，聚焦需要变革的领域，更好地服务客户、支持员工、改善业务成果。重塑者们深谙此道——他们当中已有超过半数围绕生成式AI重新设计了工作流程。⁴⁶ 此外，企业还要重点关注文化建设，让员工从单纯的执行者转变为塑造本职工作以及企业工作流程的参与者。



图9：生成式AI重塑消费品企业工作流程示例



资料来源：埃森哲，2024年

领先经验分享：

为了实现五年内推出15种新产品的目标，生物技术公司**莫德纳（Moderna）**着力于改善运营模式、操作流程以及工作方式。借助生成式AI解决方案mChat，莫德纳的员工无需具备代码编写经验即可创建代码，自主启动流程，大幅缩短了工作时间。

类似的解决方案还能够帮助员工扩展传统工作角色之外的能力专长，化各类创意为现实。此外，莫德纳还通过AI学院为员工提供了技能提升的机会。莫德纳明确表示，生成式AI目前已深度嵌入企业的关键工作流程。通过扩展员工的能力，莫德纳进一步优化了企业使命——提供挽救生命与改变命运的药物，造福尽可能多的患者。

丽笙（Radisson）酒店集团旗下拥有1100多家酒店，每天都会收到1000多条客户评论。由于无法追踪每一条评论（尽管此前酒店员工会尽量查看并手动回复评论），丽笙携手埃森哲，利用生成式AI实现了客户反馈相关业务流程的转型升级。

我们共同部署了能够大规模回复评论的生成式AI系统，让客户感觉到自己的意见被听取和重视，员工和酒店管理者也能更加专注于提供优质的服务。员工仍然会监督回复流程，并帮助系统学习和改进每次互动。该系统还能为丽笙员工提供分析洞察，帮助他们更全面地了解客户需求，从而进一步提升客户体验。



加速器3: 革新工作 组织

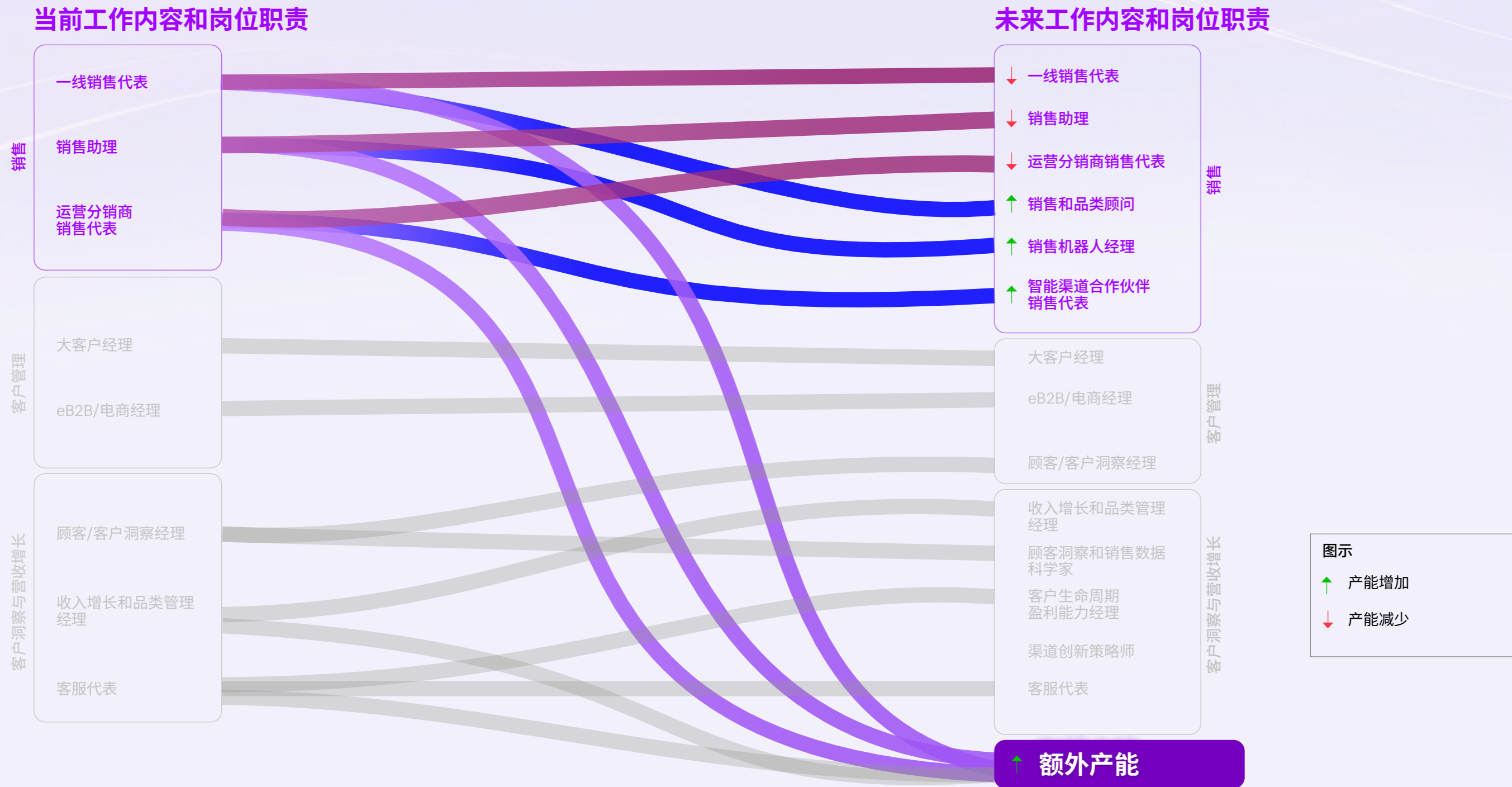


生成式AI正飞速变革工作流程和方式，工作团队——包括人类、机器、合作伙伴——同样需要与时俱进。希望实现工作模式变革的企业必须认识到，持续的人才重塑意味着永不止步。

工作岗位和角色的转变令产能随之提高，这也让企业释放出更多的时间和人力进行转型，并/或创造契合目标客户并符合业务成果要求的新工作角色（见下页图十）。正如企业高管对生成式AI的预测，这部分产能将带来生产效率和市场份额的双重提升。积极拥抱变化的员工也有望超越传统的“T型人才”模式（一专多能），掌握多项专长，提高自己的市场竞争力。

所有这些趋势表明，人与机器的技能和适应能力必须紧随价值链而变化。这就要求企业打造与工作团队同样敏捷的人才模式、项目、政策、实践。随着生成式AI应用的普及，企业应进一步利用技术生态系统的力量，推动转型的顺利开展。技能驱动的企业拥有强大的技能基础设施、工具以及全面整合的数据，不仅行动敏捷灵活，更将拥有重塑当前和未来工作组织所需的技能前瞻洞察。

图10：生成式AI未来如何重新分配工作内容和岗位职责，释放额外产能的示例



资料来源：埃森哲，2024年

领先经验分享：

长期以来，沃达丰（Vodafone）的企业文化一直以“为员工谋福祉，为企业谋发展”的理念为导向。正因如此，这家电信巨头在着手尝试规模化采用生成式AI的同时，始终密切关注着工作变化对员工的影响。例如，沃达丰一直致力于帮助员工识别相邻技能和新的职业路径，并为员工提供技术支持或数字营销等领域的技能提升机会。通过恪守对员工的承诺，沃达丰不仅为员工提供了新的职业发展空间，也保留住了宝贵的传统业务知识和深刻的客户洞察。

“与公司一路同行的员工正在帮助我们塑造全新的工作模式。我们决心这样做是因为，我坚信这会令员工的工作体验和质量得到真正改善。”

娄安·伍德（Leanne Wood），沃达丰首席人力资源官

加速器4： 培养未来 工作者



“生成式AI能够帮助我们更快更好地完成现有工作。作为创意领域的从业者，我会负责各类文案的撰写工作，我觉得生成式AI并不会完全替代我的工作。但是，我能够用这些技术制作图片、图表或吸睛的标题、根据特定条件制定项目计划。我仍然是掌舵者，而AI更像是帮我快速高质量完成工作的工具、搭档、下属。”

美国某消费品与服务企业市场营销经理

经济研究表明，用于培训等人力投资的金额应高于技术投资9倍。⁴⁷ 随着企业广泛采用生成式AI，制定全面的学习计划对于确保员工掌握符合市场需求的技能和人机协作能力至关重要。不过，技术能力只是一个方面。领军企业对培养员工软技能的重视程度几乎是其他企业的2倍。⁴⁸

此外，企业还需要树立强大的“以教促学”文化，从员工、企业、机器本身三个维度来展示学习路径。毕竟，人类需要对机器进行训练（这本身就是一种新技能），而人类和机器都需要不断提升工作能力，才能最大限度地发挥生成式AI的优势。

这样做有助于员工参与到变革的各个步骤中，从而让变革自然而然地发生，而不是从天而降。当企业积极倾听员工心声，与员工一道探索如何更好地重塑工作和工作流程时，企业的能动性、透明度、信任度也会同步提升。员工会在工作上更加投入，对企业更加信任，达到理想状态。

领先经验分享：

思科（Cisco）在借力生成式AI的同时，也在致力于打造一种透明文化。每当识别出新的用例，领导层都会与员工通力合作，例如确定规范，并确保在挖掘新机遇的同时，妥善使用生成式AI技术。思科正加大力度促进员工成为技术驱动型变革的推手，而非掣肘。

“我们和员工共同认识到的一点是，打造透明文化势在必行。作为企业，我们会优先与员工分享我们识别出的用例，以及我们计划如何妥善利用生成式AI技术。领导层是向员工分享成功经验或未来挑战的重要角色；我们将致力于确保员工能够畅所欲言、表达心声。”

弗朗辛·卡苏达斯（Francine Katsoudas），思科执行副总裁兼首席人事、政策和使命官

生成式AI 前景展望

美好未来由我们塑造

从撰写本报告的初稿（并非由生成式AI完成）到报告最终发布的短短数周内，生成式AI技术又经历了几番迭代。相比之下，印刷术和互联网等其他突破性创新技术的普及速度并没有这么快。

近年来，尚未有哪项技术创新能以如此迅猛的速度颠覆其他事物及其自身，或许以后也不会有。事实上，生成式AI仅用几个小时就一跃成为全球焦点。生成式AI被企业和个人的迅速采用，也印证了其在重塑工作模式、革新工作组织、培养未来工作者方面蕴藏的潜能。

时间紧迫。我们的美好前景将围绕着对生成式AI的评估而展开——评估可能限制了生成式AI发挥全部潜能的过往行动，以及接下来需要采取的措施。在前进的过程中，建立信任和透明度至关重要，如此方能确保生成式AI发挥全部潜能，真正惠及经济、企业、个人。美好的未来，终将由我们共同创造。

作为企业领导，在职业生涯中能够遇到这样颠覆性变革的机遇无疑是幸运的。生成式AI就是这样一个千载难逢的机会。通过采用全新的领导和学习之道，我们能够推动企业、个人、社会共同进步，从而打造能够从容应对未来挑战的韧性组织。

“我的建议是，在投资和赋能员工方面要目光长远，不要采取渐进式的做法。当然，某些工具或系统能够用来提升工作效率，但我认为，生成式AI更关键的作用在于——切实改善个人的能力，并将这种转变融入到工作之中。”

特蕾西·富兰克林（Tracey Franklin），莫德纳首席人力资源官

鸣谢

思想领导力负责人：劳里·亨内伯恩（Laurie Henneborn）

研究负责人：加布里埃拉·布尔拉库（Gabriela Burlacu）博士

研究和编辑团队：詹姆斯·威尔逊（H. James Wilson）、弗朗西斯·辛特曼（Francis Hintermann）、托马斯·卡斯塔尼诺（Tomas Castagnino）博士、妮可·达戈斯蒂诺（Nicole D’Agostino）、科泰什瓦尔·伊瓦图里（Koteswara Ivaturi）博士、大卫·金布尔（David Kimble）、塞巴斯蒂安·博纳（Sebastian Bonals）、拉米罗·柯萨科夫（Ramiro Kossacoff）、伊格纳西奥·马蒙（Ignacio Mamone）、雷吉娜·马鲁卡（Regina Maruca）、劳雷尔·米卡洛斯基（Laurel Mikalowski）、莉蒂亚·普雷蒂（Lydia Pretty）、塔尔·罗德（Tal Roded）、卢西亚诺·罗西（Luciano Rossi）、阿比拉·沙迪亚纳坦（Abira Sathiyathan）、朱莉亚·塞戈维亚诺（Julia Segoviano）

战略负责人：乔安妮·考夫曼（Joanne Kaufman）

本报告作者非常感谢以下企业高管和专家在采访和对话中为我们提供的宝贵洞察：

特蕾西·阿尼什（Tracey Arnish），谷歌云副总裁兼人力资源负责人

泰·布雷兰德（Ty Breland），万豪国际首席人力资源官

乔什·布朗斯坦（Josh Bronstein），美国银行全球人才负责人

谢莉·布朗斯坦（Sheri Bronstein），美国银行首席人力资源官

菲奥娜·西科尼（Fiona Cicconi），谷歌首席人事官

珍妮·卡鲁奇（Jeanine Carlucci），摩根大通员工体验全球负责人

汤姆·德维尔（Tom Dewaele），谷歌员工体验全球负责人

克里·瑞博（Kerry Dryburgh），英国石油公司首席人事官

特蕾西·富兰克林（Tracey Franklin），莫德纳首席人力资源官

罗斯·玛丽·格莱泽（Rose Marie Glazer），美国国际集团执行副总裁兼总顾问

弗朗辛·卡苏达斯（Francine Katsoudas），思科执行副总裁兼首席人事、政策和使命官

罗宾·利奥波德（Robin Leopold），摩根大通执行副总裁兼人力资源负责人

威廉·刘易斯（William Lewis），《华盛顿邮报》首席执行官兼出版人

唐娜·莫里斯（Donna Morris），沃尔玛首席人事官

克里斯蒂·潘比安奇（Christy Pambianchi），英特尔执行副总裁兼首席人力资源官

苏珊·波德洛加（Susan Podlogar），大都会人寿执行副总裁兼首席人力资源官

梅宫诚（Makoto Umemiya），瑞穗金融集团副总裁兼高级执行官、集团首席数字官

杰奎琳·韦尔奇（Jacqueline Welch），《纽约时报》执行副总裁兼首席人力资源官

娄安·伍德（Leanne Wood），沃达丰首席人力资源官

研究方法

我们根据企业为推动生成式AI的采用和创新而可能采取的不同方法，基于22个国家GDP统计数据的经济增长情景作为基线，模拟了三种可能的情景。

我们根据企业为推动生成式AI的采用和创新而可能采取的不同方法，基于22个国家GDP统计数据的经济增长情景作为基线，模拟了三种可能的情景。

我们首先确定了生成式AI将如何通过自动化和增强，改变并解锁22个国家*特定工作任务的生产效率（详情参见下节）。然后根据工作岗位的共同特征，以及员工的转职历史，利用机器学习技术探索潜在职业转型路径。我们还对标员工理想状态框架的资料，从员工体验出发，将更好和更糟的转职经历区分开来。接着，我们研究了企业推动生成式AI的采用和创新的**不同情景****，并从三个参数上进行区分：创新重点、采用速度***、人才被替代

程度。最后，我们通过模拟三种情景下22国各自的GDP增长情况（2023年-2038年），衡量了各国的相对预计经济价值，并与牛津经济研究院的基线GDP增长预测进行了比较。

*我们分析的国家包括：美国、中国、日本、德国、英国、印度、法国、意大利、巴西、加拿大、澳大利亚、西班牙、墨西哥、沙特阿拉伯、阿根廷、瑞典、挪威、南非、丹麦、哥伦比亚、智利、芬兰。

****激进情景**指企业完全致力于通过生成式AI削减成本、快速采用该项技术（5年内全面采用）且人才替代率高。被替代的人才大多会转到与所从事工作类似的岗位（即被替代几率相同的岗位），导致失业率上升。**谨慎情景**指企业致力于通过生成式AI实现岗位自动化和增强、缓步且谨慎地推动技术采用，避免人才被机器替代（15年内完全采用），但不注重创建以人为本、确保员

工达到理想状态的方法和组织。**以人为本的情景**指企业致力于通过生成式AI实现岗位增强、同时有效利用自动化用例。由于企业采用技术的速度适中（10年内完全采用），人才替代率较低，企业致力于创建以人为本、使员工达到理想状态的方法和组织，为岗位发生变化的现有员工以及因被自动化替代而转型到新角色的新员工提供支持。

***采用速度S曲线通过逻辑函数得出，假设实现50%的采用用时为完全采用用时的一半。

我们通过分析22个国家不同职业和行业在语言任务上花费的时间，揭示了生成式AI对总工时的影响百分比。

我们利用来自职业信息网络（O*NET）、美国劳工部、美国劳工统计局和其他国家统计局的数据，确定了与语言有关的工作任务，并通过计算这些任务在各个职业中所占的比例以及职业的就业水平，将这些任务与国家、行业进行挂钩。自动化潜力较高的任务可以通过大语言模型进行改造，需要的人工介入减少。增强潜力较高的任务通过大语言模型进行改造时，需要更多的人工介入。

注：语言任务占总工时比例较高的区域、职业和行业将受到更大的影响。例如，由于语言任务所占比例较高，受影响较大的职业群体包括：信息和通信技术专家、信息和通信技术人员、工

商管理助理、客服文员、以及销售人员。受影响最大的行业是资本市场、软件和平台、银行、保险以及通信/媒体。

我们通过跟踪具有不同的生成式AI自动化和增强预计水平的关键职业的人口趋势，确定了生成式AI对不同人群的影响。

我们利用美国劳工统计局就业预测计划和当前人口调查的数据，以及全球ISCO 1分类，对自动化和增强对工作岗位的影响进行了细致分析，并根据技能水平、教育和经验要求进行了细分。

我们持续跟踪了媒体观点，以便更好地了解生成式AI相关讨论的演变。

我们分析了全球30多万篇媒体文章，最早可追溯到2022年1月，以捕捉围绕人才和生成式AI的媒体报道数量和关注度的变化，尤其是在ChatGPT的发布和大语言模型兴起之后。我们利用语义文本分析、自然语言处理和预定义的关键主题分类法，梳理与各个主题相关的趋势和洞察，以及与生成式AI这个大主题相关的细微差别和观点变化。

我们通过比较获得较多支持的员工与获得较少支持的员工的调研回答，确定了是否处于理想状态对员工面对生成式AI的情绪和准备度的影响。

埃森哲的变革脉动调研（2023年10-11月开展，样本量=5000位员工）收集了员工在各个理想状态维度上获得的支持水平数据，并汇总得出“理想状态”得分。这项调研还涵盖一系列有关生成式AI的采用、看法和体验的具体问题。我们比较了“理想状态”得分最高和最低四分位数员工的回答。

我们通过开展关于生成式AI的内部实验来了解相关工具对员工的影响。

我们测试了与岗位相关的生成式AI解决方案，并在测试之前、期间和结束后对埃森哲的销售人员进行了简短的内部调研。

通过一系列全球调研和深入访谈，我们确定了高管和员工对生成式AI的看法。

我们通过埃森哲变革脉动调研（第十波和第十一波）和埃森哲企业全面重塑调研（2023年9-11月开展，样本量分别为2425、3450、1500位高管）了解了高管的观点和看法。此外，我们还对27位高管进行了深入访谈。

我们通过埃森哲变革脉动调研（2023年10-11月开展，样本量=5000位员工）了解了员工的观点和看法。此外，我们还对50位员工进行了简短访谈。

这些调研和访谈的对象是总部位于以下国家的大型企业（年收入超过10亿美元）的领导和员工：澳大利亚、巴西、加拿大、中国、法国、德国、印度、爱尔兰、意大利、日本、墨西哥、荷兰、新加坡、南非、西班牙、瑞典、瑞士、英国和美国。相关企业来自以下行业：航空航天与国防、航空、旅游与交通运输、汽车、银行、资本市场、化工、通信与媒体、消费品与服务、能源、金融服务、食品分销、健康、高科技、酒店、工业产品与设备、保险、生命科学、自然资源、公共服务、零售、软件与平台以及公用事业。

参考资料

1. 《哈佛商业评论》，“[生成式AI将变革工作设计思路](#)”，2023年12月。
2. 参见研究方法。
3. 埃森哲变革脉动调研，第十批(2023年9月)：样本量=2425位高管
4. 埃森哲企业全面重塑调研(2023年10-11月)：样本量=1500位高管
5. 埃森哲变革工作团队调研(2023年10-11月)：样本量=5000位员工
6. 埃森哲变革脉动调研，第十批(2023年9月)：样本量=2425位高管
7. 埃森哲企业全面重塑调研(2023年10-11月)：样本量=1500位高管
8. 埃森哲变革工作团队调研(2023年10-11月)：样本量=5000位员工
9. 埃森哲变革脉动调研，第十批(2023年9月)：样本量=2425位高管
10. 埃森哲变革工作团队调研(2023年10-11月)：样本量=5000位员工
11. 埃森哲变革脉动调研，第十批(2023年9月)：样本量=2425位高管
12. 埃森哲变革工作团队调研(2023年10-11月)：样本量=5000位员工
13. 埃森哲变革脉动调研，第十批(2023年9月)：样本量=2425位高管
14. 埃森哲企业全面重塑调研(2023年10-11月)：样本量=1500位高管
15. 埃森哲，“[以关怀促增长](#)”，2020年9月。
16. 同上。
17. 埃森哲变革脉动调研，第十一批(2023年10-11月)：样本量=3450位高管
18. 埃森哲企业全面重塑调研(2023年10-11月)：样本量=1500位高管
19. 埃森哲变革脉动调研，第十批(2023年9月)：样本量=2425位高管
20. 参见研究方法。
21. 注：知识工作者包括软件开发人员、工程师、科学家和数据分析师等。语言工作者包括作家、客服代表、律师和教师。
22. 参见研究方法。
23. 白宫，“[简报：拜登总统签署关于安全、可靠和可信人工智能的行政令](#)”，2023年10月。
24. 东亚论坛，“[中国AI政策的前景](#)”，2023年9月。
25. 欧盟委员会，“[关于制定人工智能统一规则条例的提案](#)”，2021年4月。
26. 埃森哲变革脉动调研，第十批(2023年9月)：样本量=2425位高管
27. 埃森哲企业全面重塑调研(2023年10-11月)：样本量=1500位高管
28. 埃森哲变革工作团队调研(2023年10-11月)：样本量=5000位员工
29. 参见研究方法。
30. 埃森哲变革工作团队调研(2023年10-11月)：样本量=5000位员工
31. 埃森哲变革脉动调研，第十批(2023年9月)：样本量=2425位高管
32. 埃森哲变革工作团队调研(2023年10-11月)：样本量=5000位员工
33. 参见研究方法。
34. 埃森哲变革脉动调研，第十批(2023年9月)：样本量=2425位高管
35. 埃森哲变革脉动调研，第十一批(2023年10-11月)：样本量=3450位高管
36. 埃森哲企业全面重塑调研(2023年10-11月)：样本量=1500位高管
37. 埃森哲，“[埃森哲全球首席人力资源官研究](#)”，2023年1月。
38. 埃森哲企业全面重塑调研(2023年10-11月)：样本量=1500位高管
39. 同上。
40. 同上。
41. 埃森哲，“[以关怀促增长](#)”，2020年9月。
42. 参见研究方法。
43. 参见研究方法。
44. 埃森哲企业全面重塑调研(2023年10-11月)：样本量=1500位高管
45. 同上。
46. 同上。
47. 美国国家经济研究局，“[人工智能与现代生产力悖论：期望与统计的冲突](#)”，2017年11月。
48. 埃森哲企业全面重塑调研(2023年10-11月)：样本量=1500位高管

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，致力于帮助全球领先企业、政府和各界组织构建数字核心、优化运营成本、加速营收增长并提升社会服务水平，实现快速且规模化的价值创造。埃森哲是《财富》世界500强企业之一，目前拥有约75万名员工，服务于120多个国家的客户。我们以卓越人才和创新引领为核心，引领全球技术变革。凭借在云、数据和人工智能方面深厚的行业经验、独特的专业技能、强大的生态协作网络以及翘楚全球的一体化交付中心，我们为客户提供战略&咨询、技术服务、智能运营、工业X和Accenture Song等全方位服务。基于卓越的服务能力、共享成功的企业文化，以及创造360°价值的承诺，我们帮助客户实现企业全面重塑，并建立长久互信的合作关系。同时，埃森哲以360°价值衡量自身，为客户、员工、股东、合作伙伴和整个社会创造美好未来。

埃森哲在中国市场开展业务37年，运营和办公地点包括北京、上海、大连、成都、广州、深圳、杭州、香港和台北等多个城市。作为可信赖的数字化转型卓越伙伴，我们不断创新、积极参与商业和技术生态建设，致力于帮助中国的企业和组织把握数字化机遇，通过战略制定、流程优化、技术赋能，实现高质量发展。

详细信息，敬请访问埃森哲公司主页[accenture.com](https://www.accenture.com)。

免责声明：本文内容仅反映本文编写时（即首页所示日期）所掌握的信息，但全球形势瞬息万变，具体情况亦或随之改变。本文内容仅供一般参考使用，并未考虑读者的特定情况，更不可替代埃森哲的专业顾问咨询。在法律允许的最大范围内，埃森哲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。读者有责任从法律顾问或其他具备资质的专业人士处获取此类建议。本文对可能归他人所有的商标进行了引用。对这些商标的使用不表示这些商标为埃森哲所有，也不代表或暗示埃森哲与这些商标的法定所有人之间存在关联。

©2024埃森哲版权所有。Accenture、埃森哲及其标识为埃森哲商标。

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MIT、哈佛大学等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