KPMG
毕马威

智能企业

以人工智能驱动转型并创造价值

摘要

毕马威 创见不同·智启未来

kpmg.ai

许多企业对人工智能（AI）的潜力充满期待，早期证据也表明人工智能投资能带来强劲的回报。然而，由于受到旧有系统过时、工作模式僵化、对人工智能特有风险和合规问题存在担忧，以及技能人才短缺等因素的制约，他们有效实施人工智能的步伐往往面临重重阻碍。

我们的智能企业研究包括：

面向
1,390
名决策者开展的一项定量调查

10 次与人工智能专家的**进一步访谈**

专家访谈涵盖

8 位人工智能技术、政府监管和行业领域的**人工智能专家**，以及毕马威行业专家

8 **个主要市场** 澳大利亚、中国、德国、英国、加拿大、法国、日本和美国

8 **个行业** 银行、能源、医疗保健、工业制造、保险、生命科学、零售和科技

企业管理层逐渐意识到，充分挖掘人工智能潜力不仅仅需要技术投资，还需要从根本上对战略、文化和运营进行重塑。为了协助企业实施此类转型，毕马威国际对八个行业开展了全面研究，以揭示企业管理层为克服既有限制并面向人工智能驱动的未来调整企业定位所使用的战略。

人工智能并不是一种昙花一现的趋势，而是一股不断推动各行各业以前所未有的速度产生变革的强大势能。作为人工智能的下一波发展浪潮，自主智能体将为客户互动、运营效率和决策带来翻天覆地的变化。在人工智能应用方面走在前沿的企业并未裹足不前，他们正积极准备利用自主人工智能的能力以保持竞争优势。

我们的研究表明，人工智能的有效实施可有助于创造巨大的价值，包括优化运营，增强客户体验，实现数据驱动决策，加速创新，开拓新收入来源等。然而，我们发现，实现这一价值需要富有远见的领导层、清晰的人工智能路线图、坚定的投资、适当的数据以及赋能员工的企业文化。

这些将使企业得以在效率提升之外，进一步实现战略转型，通过转型利用强大的人工智能驱动长期增长并赢得市场领导地位。

通过阅读本报告，企业可深入了解人工智能转型需经过的“赋能、融合和演进”三个阶段，以及各个阶段中将人工智能融入业务流程并培养创新文化的关键步骤。

> “未来10年将出现前所未见的巨大变革。当人工智能的应用日益广泛之时，整体经济生产力增长率将至少翻一番。”
>
> **Erik Brynjolfsson**——斯坦福以人为本人工智能研究院（HAI）教授兼高级研究员

© 2025 毕马威华振会计师事务所（特殊普通合伙） — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询（中国）有限公司— 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所— 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所— 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司（英国私营担保有限公司）相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

智能企业蓝图

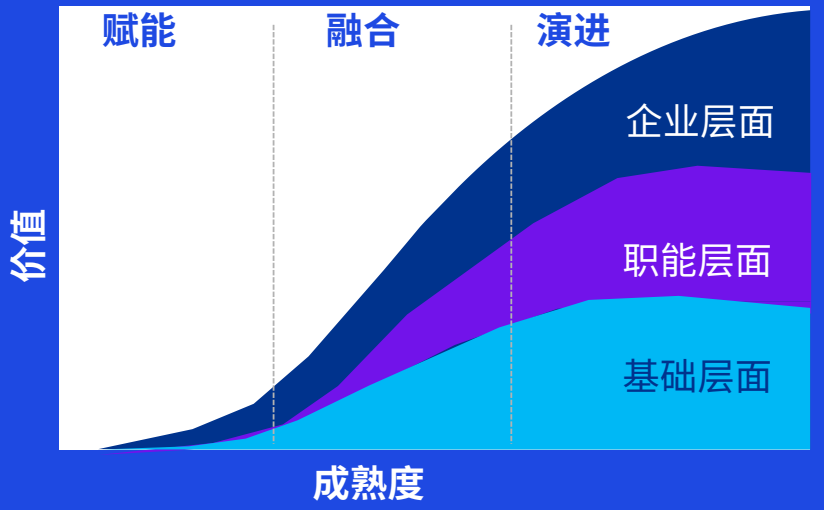
本蓝图概述了人工智能驱动的以客户为中心的企业应具备的一些高级别关键能力。智能企业利用先进的技术、个性化的体验、数据驱动的见解和自动化的操作来提升效率、促进创新和增强韧性。通过将人工智能大力融入价值流、能力中心和流程，以实现顺畅的客户互动、稳健的风险管理、智能化的产品开发以及面向未来的适应能力，从而确保在智能经济中能够蓬勃发展。

© 2025 毕马威华振会计师事务所（特殊普通合伙） — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询（中国）有限公司— 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所— 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所— 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司（英国私营担保有限公司）相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

智能企业的发展之道

有效的人工智能转型不仅限于实施相应的技术。通过对领先实践进行研究，我们发现企业可以通过三个人工智能转型阶段增强人工智能能力并挖掘价值。

这三个阶段形成了一个灵活的结构化框架，以应对人工智能应用的复杂性。它有助于在提高短期效率的同时，为未来的增长和创新做好准备。能够帮助企业对工作进行优次排序，有效分配资源，打造能力，并使其人工智能举措与短期目标和长期战略目标保持一致。



赋能

在赋能阶段，重点应提升员工技能并建立人工智能实施基础。企业应任命一名高管作为负责人，制定人工智能战略，识别高价值用例，提高人工智能素养，确保遵从相关法规，并建立道德护栏。人工智能试点应涵盖多个职能，而云平台和预训练模型则应在尽可能少进行定制化的情况下加以利用。

融合

在融合阶段，应将人工智能集成到工作流程、产品、服务、价值流、机器人和可穿戴设备之中，以实现更大价值。高层领导应围绕道德、信任和安全在企业整体推动重塑员工队伍，培养新技能和实施技能变革，从而在运营模式中融入人工智能。可借助云和传统技术现代化等措施，部署智能体和各种模型，并在企业上下利用数据强化运营。

演进

在演进阶段，应推动商业模式和生态系统的发展，使用人工智能以及量子计算和区块链等前沿技术来解决行业面临的重大挑战。人工智能有助于在企业与合作伙伴之间顺畅地实现价值联动。这一阶段聚焦以实时安全性确保遵循道德要求并赢得信任，通过广泛而深入的培训提升员工潜力，以开拓价值驱动的充满创造力和创新性的未来。

企业在每个阶段可能都会采取一系列针对各个（运营模式）层级的措施。各阶段的措施和投资比例会随着组织成熟度的变化而变化。最初，企业会将大多数资源集中在第一阶段，通过少量措施探索整体转型。随着时间的推移，在实现基础效率之后，他们会着眼未来将更多资源投入第二阶段，并开始通过第三阶段的长期投资为转型创新奠定基础。这种动态平衡有助于确保企业能够取得立竿见影的成果，同时铺就未来的成功之路。

© 2025 毕马威华振会计师事务所（特殊普通合伙） — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询（中国）有限公司— 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所— 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所— 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司（英国私营担保有限公司）相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

人工智能之旅的各个阶段

通过“赋能、融合和演进”三个阶段打造成熟度，对于持续的价值创造至关重要。这需要同时提高对基础、职能和企业层面均十分重要的人工智能能力。

在企业层面，这涉及跨职能的人工智能能力发展，以实现与战略相符的整体创新。若企业无法在上述三个层面保持平衡，则可能难以把握转型机遇。

在职能层面，应将人工智能融入关键价值流，以优化特定流程，提升产出结果，如更具吸引力的产品和服务，以及更卓越的端到端员工和客户体验。

在基础层面，企业应通过技术现代化这一过程，建立新的以人工智能为先的技术栈。基础设施、数据、模型和应用程序都可以针对人工智能的实施进行优化。

赋能
赋能员工

企业层面
- 定义最具价值用例
- 探索模型价值机遇
- 融入运营模式
- 建立早期人工智能护栏
- 投资增强人工智能素养
- 迅速启动初期项目

职能层面
- 实施职能用例
- 测试、学习和完善
- 提升员工的人工智能应用技能
- 将人工智能视为“同事”/“助手”
- 聚焦快速学习
- 迅速构建和部署

基础层面
- 选择人工智能战略联盟
- 实施人工智能应用程序
- 配置和定制
- 先行引入简单模型
- 通过云服务使用人工智能

融合
实现工作与人工智能的融合

企业层面
- 使战略以及目标和关键结果（OKR）与人工智能相匹配
- 定义价值和投资
- 重塑运营模式
- 增强对人工智能的信任
- 重塑员工队伍
- 协调企业整体变革

职能层面
- 将人工智能融入价值流
- 将人工智能融入工作流程
- 融入发展成熟的智能体
- 使用人工智能改变产品和体验
- 关注端到端价值流
- 进行敏捷变革

基础层面
- 打造人工智能开发“工厂”
- 选择和训练域模型
- 改善企业整体数据
- 投资建设人工智能基础设施
- 投资加强网络安全

演进
推动企业发展演变

企业层面
- 制定生态系统战略
- 构建生态系统价值
- 重塑商业模式
- 设立全天候可信人工智能平台
- 利用合作伙伴人力资源
- 协调生态系统变革

职能层面
- 以人工智能驱动生态系统
- 以人工智能促进跨组织工作流程
- 部署跨生态系统的智能体
- 探索潜在新体验
- 关注端到端价值成果
- 持续进行敏捷变革

基础层面
- 部署跨生态系统的人工智能
- 借助域模型开展竞争
- 利用生态系统数据开展竞争
- 使用具备经人工智能优化的芯片的云服务
- 考虑采用人工智能与量子技术

© 2025 毕马威华振会计师事务所（特殊普通合伙） — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询（中国）有限公司— 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所— 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所— 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司（英国私营担保有限公司）相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

主要考虑因素

只有确保自身战略与上述各个阶段保持一致并做好准备应对发展变数，企业才能满怀信心地驾驭这一变革之旅。在为打造以价值为中心、人工智能驱动的企业进行铺垫的过程中，企业管理层必须采取以下四项措施：

1

设计符合核心竞争力并能够创造价值的人工智能战略

企业应制定与其核心竞争力以及长期战略目标相一致的人工智能宏伟愿景。应围绕这一愿景规划转型路线图，以重新定义人工智能推动实现增长、创新和卓越运营的方式，并确保落实成果责任制。将人工智能部署与战略目标相结合，如辅助决策、优化流程和增强个性化体验，可有助于最大限度地提高投资回报并构筑可持续竞争优势。

2

建立对转型路线图的信任

人工智能的应用可能使企业面临独特的信任风险，这意味着必须从一开始就实施主动风险管理。企业必须应对数据隐私和安全方面的挑战，以确保遵守金融法规，同时保护敏感客户信息。消除算法偏见并使用监管机构、客户以及公司内部人员信任的可解释的人工智能技术，对于企业而言至关重要。

3

为人工智能应用打造可持续的技术和数据基础设施

数据是一项重要的战略资产，也是所有人工智能举措的基础。企业应建立强大的数据治理框架，重点关注质量、集成和安全，为长期可扩展性奠定基础。这就要求对可以为大量交易、复杂风险模型和实时决策提供支持的企业级人工智能基础设施进行投资。

4

培养利用人工智能提升人类潜能的文化氛围

采用综合人才战略以留住人才及提升人才技能是关键要务之一。学术机构、金融科技初创企业和创新中心可以帮助企业以全新视角提高员工技能。沉浸式人工智能培训项目能帮助推动客户体验和运营模式创新，拓展招聘渠道，并促成变革性成果。

© 2025 毕马威华振会计师事务所（特殊普通合伙） — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询（中国）有限公司— 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所— 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所— 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司（英国私营担保有限公司）相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

为迎接人工智能奠定基础

企业不应单纯追求渐进式改进，而应展望未来寻求利用技术改善客户体验、优化运营并培育创新的商业模式。这需要领导层通过全面的战略分析（包括场景规划）了解技术或将如何改变竞争格局。

人工智能并不是一种昙花一现的趋势，而是一股不断发展演变并推动变革的强大势能。为了应对这一现实，企业应该采取坚定的行动，对可扩展的基础设施、数据治理和有助应用人工智能的运营模式进行基础性投资，以便能够从未来应用突破中获利。此举有助于确保企业能够做好整合、适应和利用新的技术发展成果的准备。裹足不前实不可取。企业应在规避风险与挖掘人工智能变革潜力之间取得平衡，以确保在快速变化的环境中不会掉队并保持竞争力。

人工智能并不是一种昙花一现的趋势，而是一股不断发展演变并推动变革的强大势能。

© 2025 毕马威华振会计师事务所（特殊普通合伙） — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询（中国）有限公司— 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所— 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所— 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司（英国私营担保有限公司）相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

联系我们

张庆杰
数字化赋能及人工智能主管合伙人
毕马威中国
qingjie.zhang@kpmg.com

本刊物经毕马威国际授权翻译，已获得原作者（及成员所）授权。
本刊物为毕马威国际发布的英文原文“The intelligent enterprise”的中文译本。如本中文译本的字词含义与其原文刊物不一致，应以原文刊物为准。

kpmg.ai

所载资料仅供一般参考用，并非针对任何个人或团体的个别情况而提供。虽然本所已致力提供准确和及时的资料，但本所不能保证这些资料在阁下收取时或日后仍然准确。任何人士不应在没有详细考虑相关的情况及获取适当的专业意见下依据所载资料行事。

© 2025 毕马威华振会计师事务所（特殊普通合伙） — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询（中国）有限公司— 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所— 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所— 香港特别行政区合伙制事务所，均是与毕马威国际有限公司（英国私营担保有限公司）相关联的独立成员所全球组织中的成员。版权所有，不得转载。

毕马威的名称和标识均为毕马威全球组织中的独立成员所经许可后使用的商标。

由 Evalueserve 设计。

刊物名称：《智能企业：以人工智能驱动转型并创造价值》

刊物编号：139757-G | 出版日期：2025年9月