

展望

Z H A N W A N G

人机共智时代

人机共智时代的价值重构

技术驱动型CEO的五大特质

Z世代消费新宣言

解码30万亿银发经济

展望

Z H A N W A N G

人机共智时代

埃森哲中国 编



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

内容提要

当人工智能 (AI) 从工具变成伙伴之后, 人类与AI开始深度协同、彼此赋能, 实现整体智能的指数级提升。在人机共智时代, 企业的核心竞争力不仅源于技术能力的提升, 更在于以人类为主导设计人机协同的运营模式, 将AI带来的生产力红利有效转化为增长动能。

图书在版编目 (CIP) 数据

人机共智时代 / 埃森哲中国编. —上海: 上海交通大学出版社, 2026. 6. — (“埃森哲中国”丛书).
ISBN 978-7-313-34532-5
I. TP18
中国国家版本馆CIP数据核字第2026TK6737号

人机共智时代

RENJI GONGZHI SHIDAI

编者: 埃森哲中国	地址: 上海市番禺路951号
出版发行: 上海交通大学出版社	电话: 021-64071208
邮政编码: 200030	
印制: 上海锦佳印刷有限公司	经销: 全国新华书店
开本: 787mm×1092mm 1/16	印张: 5.75
字数: 153千字	
版次: 2026年6月第1版	印次: 2026年6月第1次印刷
书号: ISBN 978-7-313-34532-5	
定价: 50.00元	

版权所有 侵权必究

告读者: 如发现本书有印装质量问题请与印刷厂质量科联系

联系电话: 021-56401314



人机共智与乐观主义

乐观是一种选择。面对经济与市场的不确定性，以及颠覆性技术的加速涌现，焦虑与不安似乎在成为这个时代最普遍的情绪。但真正推动时代前行的不是悲观者的迟疑，而是乐观者的行动，他们选择积极应对，拥抱变化，并在不确定中持续寻找新的可能。我认为，这是今天最重要的姿态。

然而，乐观并不等于盲目。每一次技术革命，都会先制造一场幻觉——以为拥有技术本身，便拥有了优势。蒸汽机出现时，率先购置机器的工厂主以为胜券在握；互联网兴起时，最早建站上网的企业以为占据了先机。但历史一次次证明，真正拉开差距的，从来不是谁先用上了新技术，而是谁更早理解了技术改变竞争逻辑的方式。

今天，人工智能（AI）正在重演这个规律，且速度更快、烈度更强。同样的基础模型、同样的应用工具，正以趋近于零的门槛向所有企业开放。我们在过去一年被客户反复追问：“我们已经在用AI了，为什么差距反而在扩大？”这个问题本身，已经道出了困境的本质：部署AI与真正驾驭AI，是两件截然不同的事情。

差距不在于用没用AI，而在于组织与AI之间协同的深度，这是我们在大量实践中得出的核心判断，也是本辑《展望》想探讨的议题：人机共智。

过去一年，我们在客户实践中观察到两个正在加速的趋势：

其一，效率的整体抬升正在消解局部优势。领先企业已将AI深度嵌入组织中枢，将线性的业务流程重构为“持续学习—实时决策—快速迭代”的闭环系统。产品开发、运营响应与客户洞察之间的时间差正被极速压缩。问题在于，当行业内大多数玩家都在拥抱AI并提速，单纯的增效正从竞争优势退化为生存门槛。

其二，人才价值正在被重新评估。当AI能够自主生成文本、分析数据甚至参与复杂决策，重复性的认知工作将加速被替代；但与此同时，另一类能力的价值正在急剧上升：对复杂、模糊商业情境的直觉判断；超越逻辑的客户共情与信任构建；面对伦理边界时的责任担当；以及在高度不确定环境中推动突破

埃森哲全球副总裁
大中华区主席
朱虹



的创造力。这些人类独有的能力恰恰是AI最难习得之处。

这引出了新时代最本质的追问：人机共智，究竟意味着什么？

《人机共智时代的价值重构》一文给出的答案是：“人机共智”不是人与AI的博弈游戏，而是一种深层的组织重构——让机器在它最擅长的层次上运行（速度、规模、一致性），让人类在机器无法企及的层次上发挥作用（判断、创造、责任），并在两者之间建立起真正有效的协同机制。

在人机共智时代中，领导力不会因AI进步而弱化，反而变得更加关键。《技术驱动型CEO的五大特质》探讨了技术进步对领导力提出的新要求——亲自拥抱技术、以技术重塑商业模式、将数据视为战略资产、成为技术人才的引力中心，以及深化关键技术合作伙伴关系。CEO不能将变革拱手交给CIO或CTO，而是应该亲自站在转型的最前沿。

在中国，这场变革有着格外丰沛的土壤。“十五五”规划将“创新”与“人工智能”列为核心议题，政策引领与市场活力形成良性合力；开源生态的蓬勃、应用场景的规模、人才梯度的厚度，共同催生出全球最活跃的AI应用生态。本期两篇消费洞察《Z世代消费新宣言》《解码30万亿银发经济》，从两个截然不同的人群切口印证了：AI正在重塑中国消费者感知品牌、消费决策、建立信任的新方式——技术渗透的深度，已远超我们的想象。

作为技术乐观主义者，埃森哲始终致力于以技术创新助力企业重塑转型，我们与客户一起，在实践中不断校准这条边界，哪些判断应该交给机器，哪些必须由人来承担，哪里是两者真正协同的节点。我们相信，最终定义这个时代的，不是AI有多强大，而是人与AI如何共同进化——机器帮助我们看见更多可能，而人类决定这些可能通向何方。后者正是我们对未来保持乐观的根本原因。

目录

卷首语

2 人机共智与乐观主义

专栏

6 智能体比你想象中更进一步

智能体的发展已从概念热潮快速迈向可规模化落地，其进展仍被普遍低估。企业当前的关键不在于观望技术是否成熟，而在于尽早布局，从而在即将到来的智能体时代中获得先发优势。

聚焦

12 人机共智时代的价值重构

人机共智时代正在到来。随着人工智能（AI）从单点工具演进为可规模化协作的智能体系统，价值创造的逻辑正在被系统性重写。本文从经济、个体、组织与社会四个层面，系统探讨人机共智如何改变增长来源、重塑技能价值、重构组织运行方式，并对责任、信任与合法性提出新的要求。

18 技术驱动型CEO的五大特质

究竟是什么让那些能够利用技术创造真正战略优势的高管脱颖而出？不妨着眼五个关键特质，审视自身状况。

24 重塑学习：加快人机协作进程

埃森哲最新研究指出，84%的高管预期未来三年智能体将与员工并肩工作，但仅26%的员工接受过协作培训。本文揭示了11%领先企业如何通过协同学习，将好奇心、实时工作流学习、透明治理与自适应技术相结合，为组织提供人机共进的实战路线图。

30 AI时代的组织进阶：从单点布局到全局重塑

几乎所有企业都在拥抱AI，但真正实现规模化价值的却是少数。问题不在技术成熟度，而在于企业是否为AI准备好了承载它的“土壤”——组织。只有完成从企业到部门、从战略到流程、从执行到编排、从后台支撑到业务前线的整体组织转变，企业才能让AI真正发展成支撑业务运转的“认知神经系统”，并在下一阶段竞争中建立不可复制的优势。

访谈

36 三一重工：从数字化转型到AI

当制造业步入AI深水区，三一的路径更显务实：一把手亲自挂帅，并以极为严苛的投资回报要求推动落地——大多数AI项目的回收周期不超过两年。作为这场变革的亲历者，树根互联首席运营官黄路川直言：AI规模化应用的最大掣肘并非技术本身，而是运营能力与数字底座的成熟度。

前沿

42 行胜于言：2025年“AI应用之星”实践洞察

世界经济论坛和埃森哲合作的“AI应用之星”研究显示，企业AI竞争已从概念走向实际成效，规模化落地取决于一套相互强化的系统能力：将AI纳入运营核心，以人机协同放大专业智慧，夯实高质量数据底座，升级平台化与混合架构的技术栈，并以负责任AI治理内置信任与合规。案例表明，当战略、数据、技术与人才同向发力时，AI价值将产生乘数效应，持续驱动业务创新与长期增长。

48 别再堆模型了，开始构建AI系统

人工智能（AI）竞争的护城河已不是算法本身，而是让AI落地的工程化能力，即把智能深度嵌入企业专属数据、治理体系与业务流程中的本事。别再迷信算法奇迹，企业真正要深耕的是系统工程。

行业

54 Z世代消费新宣言

Z世代如今已成为消费关键力量。埃森哲最新研究显示，在不确定成为常态的当下，这一代年轻人既没有放弃进取，也没有回归保守，而是通过更理性、更主动、更精细的方式重建对生活的掌控感。对企业而言，能否持续提供稳定价值与长期陪伴，正成为赢得Z世代消费者的关键能力。

62 解码30万亿银发经济

中国正处于向重度老龄化快速迈进的关键阶段，“新银发”正成为消费核心力量，其消费理念从基础保障逐步转向品质享受与自我实现。企业需摒弃传统老龄刻板印象，聚焦情感需求与数字场景，以适配内容与渠道布局，把握这一关键增长机遇。

72 奢侈品价值新定义

中国奢侈品市场在消费者主导下进入价值定义重构阶段：奢侈不再由品牌单向定义，而由文化认同、渠道与体验以及长期价值等因素共同塑造。品牌需要从讲故事转向参与文化叙事，在产品上平衡个性表达与价值确定性，并以数字化与服务体系陪伴消费者完成决策，持续证明其不可替代的价值。

80 售后：中国车企出海下半场的“胜负手”

中国车企出海正从销量扩张迈向全球经营，售后能力不足已成为决定成败的关键短板。随着海外保有量上升，服务网络不足、合规趋严与残值不确定性等问题将集中显现。售后需从支撑功能转为全球化基础设施，通过提前介入产品设计、加强开放且可治理的服务网络建设、主动开展残值管理及强化本地生态协同，支撑中国车企真正“走进去”。

86 从“出海”到“入海”：打造中国企业全球软实力

为什么“产品赢了，品牌没赢”？中国企业如何化解全球化过程中激增的管理摩擦力？本文揭示了中国企业全球化进程中被忽视的软实力鸿沟，并提出重塑叙事、品牌、运营、技术四大软实力支柱的战略框架，助力企业实现从“物理走出去”到“价值走出去”的跃迁。



智能体比你想象中 更近一步

关岚

提要

智能体的发展已从概念热潮快速迈向可规模化落地，其进展仍被普遍低估。企业当前的关键不在于观望技术是否成熟，而在于尽早布局，从而在即将到来的智能体时代中获得先发优势。

围绕智能体的讨论正在迅速升温——这究竟是一场被过度夸大的技术叙事，还是一个已悄然加速的现实进程？

从当前的发展轨迹来看，更接近真实的答案是后者。人工智能（AI）正从简单的提示响应，快速演进为具备规划、执行与协作能力的智能体系统，而这一进程正以超出预期的速度发生。驱动这一变化的，并不仅仅是模型能力的提升，更重要的是标准化与互操作性的逐步形成，这些通常被视为技术走向规模化落地的关键信号。因此，真正值得讨论的议题已经不再是“智能体时代是否会到来”，而是企业究竟能多快将其转化为可规模复制的价值。

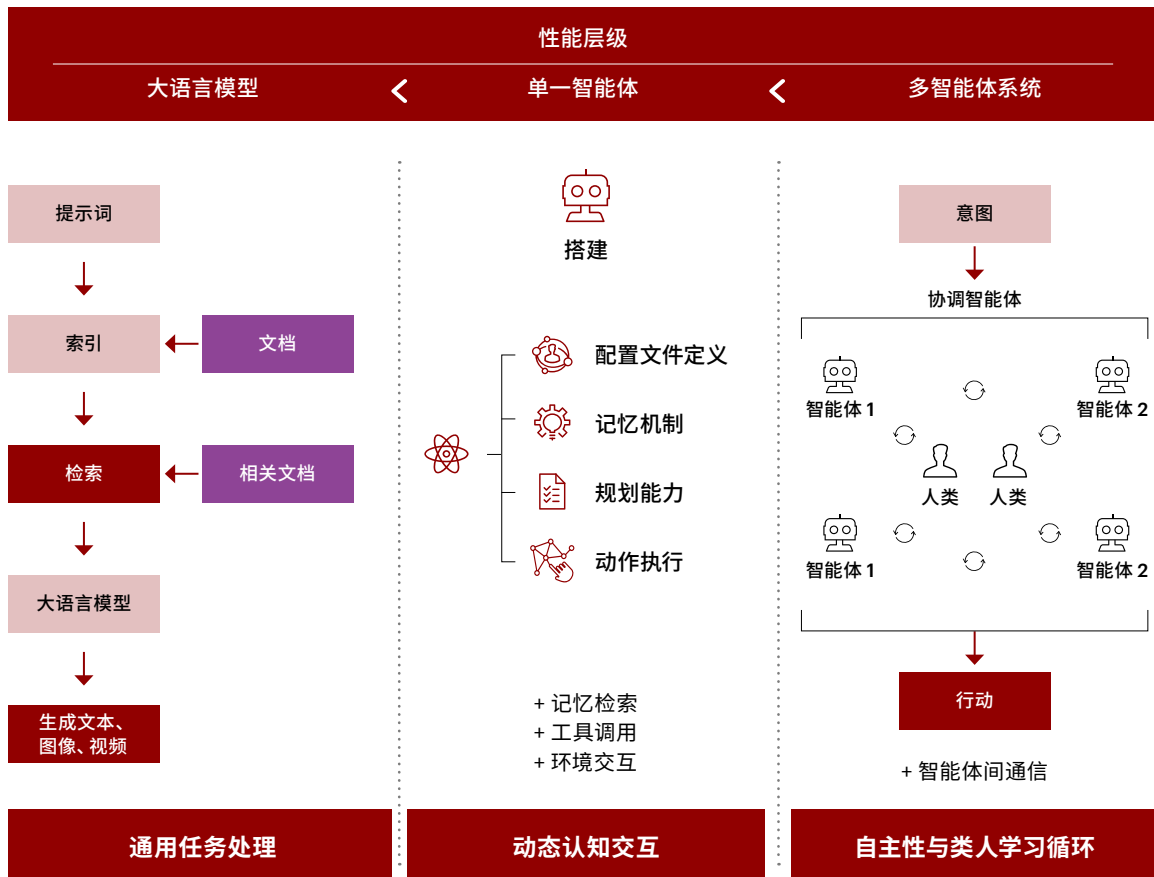
这种紧迫感，正来自企业所面临的现实压力。单靠问答式AI已经难以满足需求，组织不仅希望获得效率的提升，更期待AI能够参与复杂推理，拉通割裂的流程，并在更大范围内实现决策协同。这也意味着，AI的角色必须发生根本性转变：从一个被动响应的工具，转变为能够主动规划、持续行动并与其他系统协作的参与者。理解这一转变路径，对于企业当下的技术投入与能力布局至关重要。

多智能体的未来

如图一所示，近年来生成式AI的发展大致经历了三个关键阶段。

第一阶段是以大语言模型为核心的“提示驱动”模式。在这一阶段，用户通过自然语言与模型交互，完成信息查询、内容生成等任务。尽管这一模式极大地降低了使用门槛，但其本质仍然是对输入的即时响应。由于模型主要基于公开数据训练，缺乏企业特有的语境与知识，许多组织通过引入检索增强生成（RAG）来补足这一短板，将内部数据接入模型以提升结果的相关性与准确性。这一模式已成为当前最主流的实践路径，在大量概念验证（PoC）项目中被反复验证。然而，它的局限同样明显：无论是信息检索还是内容总结，这类系统始终停留在被动响应的范畴，既不会主动规划，也无法独立完成多步骤任务。

图一 AI创新各阶段的性能层级



第二阶段的出现，标志着AI能力的实质性跃迁。单智能体在大语言模型之上引入了规划、多步推理以及工具调用能力，使AI首次具备了围绕目标持续行动的可能性。一个典型的例子是研究型智能体，它可以像人类研究员一样处理模糊问题，从不同来源获取信息，对内容进行整合分析，并最终形成结论。这类系统通常具备明确的角色设定、记忆机制以及执行能力，可以被理解为一个专注于特定任务的数字学徒。然而，单智能体的局限也逐渐显现出来：它们大多运行在各自封闭的生态之中，缺乏跨系统协同的能力。当任务变得复杂，需要多个环节联动时，这种孤立性便成为瓶颈。因此，尽管单智能体显著提升了局部效率，但仍不足以支撑企业级的整体转型。


真正的突破发生在第三阶段，即多智能体系统的兴起。在这一阶段，AI不再以“个体工具”的形式存

在，而是以“协作团队”的方式运行。具备不同能力的多个智能体基于统一的编排架构协同工作，根据任务需求动态分配子任务，并在执行过程中持续交换信息与调整策略。这种架构不仅要求更复杂的通信机制和记忆管理能力，还需要与企业内部系统进行深度集成，但其带来的回报同样显著：AI可以跨越部门边界，在市场、财务、人力资源与供应链等多个领域之间协同决策。

图二展示了多智能体系统在实际中的运作方式。在一个电信行业案例中，用户的目标由一组协同工作的专业智能体完成，系统中每个智能体都有明确分工：研究型智能体从可信来源收集信息；分析型智能体处理并解读数据；验证型智能体交叉校验并优化结果。通过持续交互与反馈，系统能够达到远超单一智能体的认知水平。

图二 多智能体系统示例

用户意图



“我有AAA会员资格。我想从沃尔玛买一部新手机，以享受iPhone 16 Pro Max的优惠。我该怎么做？”

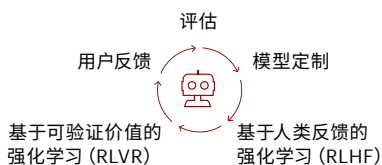
架构组件

各类大语言模型



- 工具
- 应用程序编程接口 (API)
 - 搜索引擎
 - 代码解释器
 - 计算器
 - 其他工具

智能体间交互 / 智能体与用户交互 / 智能体与环境交互

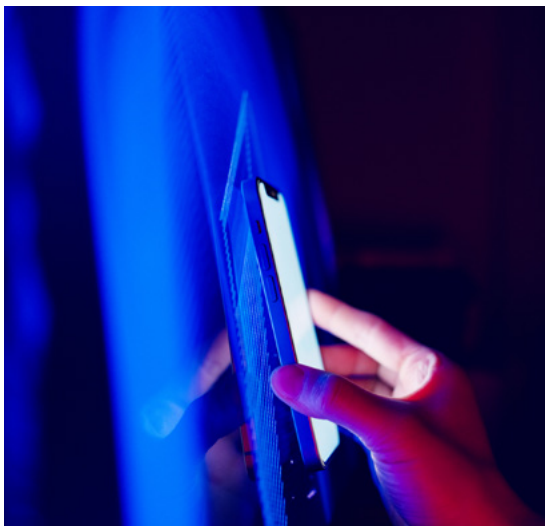


智能体特征

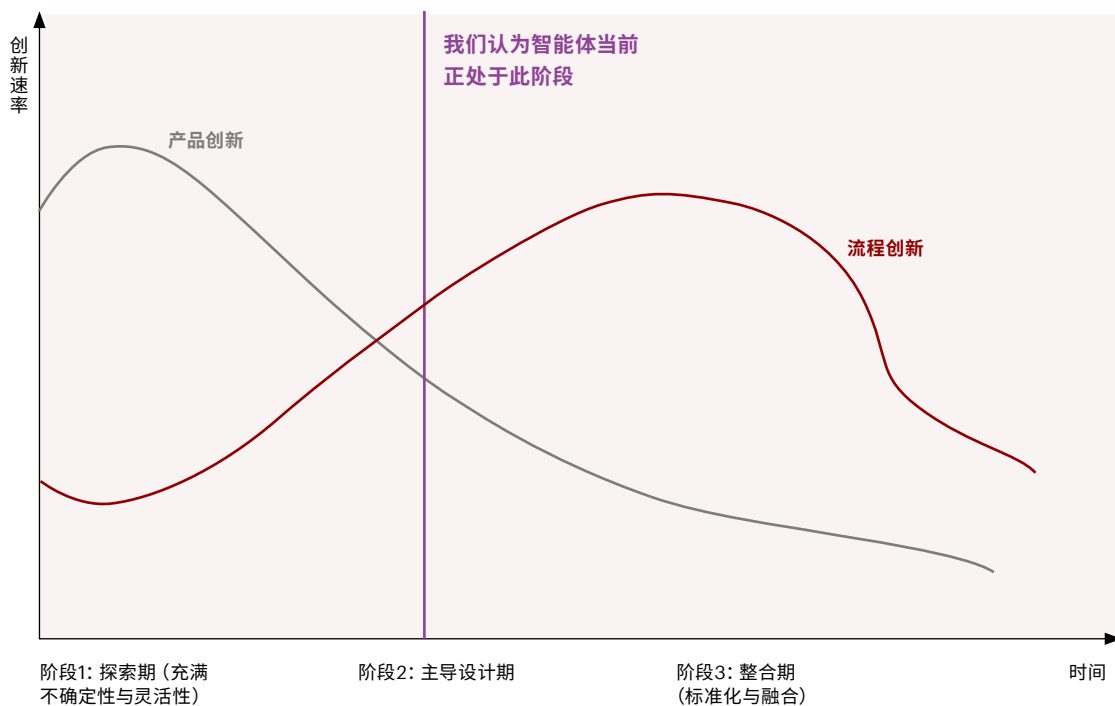
- 1 理解并推理用户意图
- 2 规划与任务拆解
- 3 工具调用与智能体协作
- 4 自我反思与学习飞轮
- 5 强健的记忆机制
 - 知识检索
 - 短期记忆
 - 长期记忆

智能体正处在熟悉的拐点

尽管这一阶段听起来仍然有些超前，但一系列关键信号表明，多智能体系统已经开始跨越从探索到规模化的临界点。其中最重要的推动力来自标准化的加速形成。模型上下文协议以及智能体之间的通信标准，正在为不同系统之间的连接提供统一接口，使智能体能够以“即插即用”的方式调用工具、访问数据并与其他智能体协作。基于创新演进模型¹，这种标准化进程，在技术演进历史中往往意味着“主导设计 (Dominant Design)” 的确立，也正是大规模应用爆发的前提条件 (见图三)。



图三 智能体在创新曲线中的位置



1. 《把握创新》(Mastering the Dynamics of Innovation), 哈佛商学院出版社, 1994年, https://www.academia.edu/58110730/Mastering_the_dynamics_of_innovation。



类似的转折并非首次出现。20世纪90年代至21世纪初，移动通信长期受制于多种标准并存所带来的碎片化问题，直到LTE与5G逐步统一，才真正释放出全球市场的规模效应。同样，在移动互联网早期，开发者需要针对不同设备分别构建应用，效率极低，而随着苹果（Apple）与谷歌（Google）推出统一的开发框架与应用生态，应用开发迅速规模化，最终催生出庞大的移动经济。与这些历史节点相比，智能体当前所处的位置高度相似，甚至其演进速度可能更快。

因此，企业所面临的核心议题正在发生变化。竞争的关键不再是“是否采用AI技术”，而是谁能够率先完成从局部试点到系统化应用的跨越。在这一过程中，仅停留在概念验证或依赖单一智能体，都难以形成持续优势。更有效的路径，是从能够产生实际业务影响的场景切入，提前构建高质量的数据与知识基础，使智能体具备可靠的推理与执行能力，并在此基础上逐步扩展，从单点应用走向多智能体协同，最终实现跨部门的规模化整合。

从这个意义上看，智能体并不是一个遥远的未来愿景，而是一个已经进入加速通道的现实进程。真正的分界线，在于企业能否及时完成认知与能力升级，从使用工具转向构建系统。这一转变，将在很大程度上决定下一阶段竞争格局的走向。✍

关岚 (Lan Guan)

埃森哲首席AI与数据官

业务垂询: contact-us@accenture.cn



人机共智时代的 价值重构

文 詹姆斯·克劳利、卡拉莉·克洛斯、肯·穆尼、塞伦·卡拉贾·格里芬

提要

人机共智时代正在到来。随着人工智能 (AI) 从单点工具演进为可规模化协作的智能体系统, 价值创造的逻辑正在被系统性重写。本文从经济、个体、组织与社会四个层面, 系统探讨人机共智如何改变增长来源、重塑技能价值、重构组织运行方式, 并对责任、信任与合法性提出新的要求。

我们正迈向一个全新的阶段——人机共智时代。

AI的发展速度, 已远超以往任何一轮通用技术的发展。从最初用于单点任务的智能增强工具, 到如今能够解读意图、推理方案、协调步骤, 并以机器速度跨职能执行工作的智能体系统, AI的角色发生了质变: 不再只是锦上添花的辅助工具, 而成为助力人类跑得更快、看得更远、做得更多的“超级放大器”。

多项基准测试显示, 在特定领域, 最新一代的大语言推理模型已接近甚至超越人类专家的能力, 但这并不意味着人类被边缘化。恰恰相反, 随着智能被规模化拓展, 人类的角色变得更加关键。智能可以被复制、被扩展, 却无法承担责任; 只有人类才能理解业务语境、判断价值取向、设定风险边界, 并对结果负责。

这意味着, 我们正在迎来一种新的协作范式, 而非一场人机博弈。为此, 我们需要跳出单一视角, 从经济、个体、组织与社会四个层面, 重新理解企业在人机共智时代增长与价值创造的真正来源。

经济层面: 下一个价值点是增长

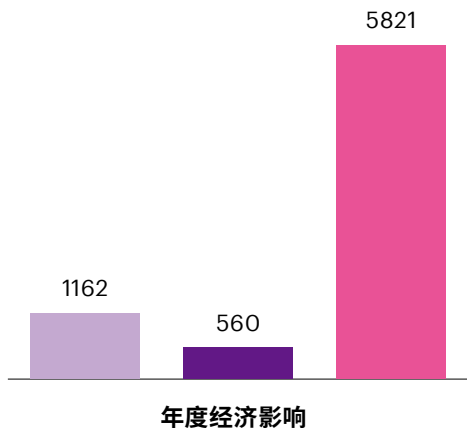
当智能体从零散试点走向规模化应用, 企业面对的问题发生了根本转变。管理者不再单单关注“AI能做什么”, 而是必须正面回答一个更现实的问题: 这些能力最终能创造多少价值, 以及价值究竟从何而来。

埃森哲携手沃顿商学院, 为一家年营收约600亿美元的大型企业进行智能体AI价值建模¹, 结果发现, 智能体驱动的自主AI可帮助企业年营收增长60亿美元, 提升生产率17亿美元。值得注意的是, 模型表明, 生产率并不会直接、简单地转化为成本降低。实际上, 约三分之二的生产率提升体现为直观的人工成本节降, 另外三分之一则表现为人工成本规避, 即释放出能力空间, 用于从事其他更高价值的工作 (见图一)。除非领导者有意将这些能力重新部署到更高价值的工作中, 否则生产率增益将停留在效率层面, 无法转化为增长。

1. 《共智时代: 人类、AI智能体与机器人如何重新定义价值》, 埃森哲, 2026年3月26日, <https://www.accenture.com/gb-en/insights/strategy/age-of-co-intelligence>。

图一 公司层面的机遇总和

(按百万美元、年度、成熟期计算)



- **收入提升:** 由AI带来的产出质量提升所驱动的更高销量和/或价格所产生的收入
- **人工成本节约:** 因AI节省时间而导致的当前工资总额的变化
- **人工成本规避:** 无法重新分配岗位的潜在成本变化

数据来源: 埃森哲商业研究院与沃顿商学院合作开发的专有模型, 数据来源于O*NET、美国劳工统计局 (BLS)、S&P CapIQ和Lightcast。

这一判断挑战了企业对AI投资回报的传统认知——降本与提效固然重要, 却只能兑现智能体潜在价值的一部分。

同时, 智能体带来的经济价值并非均匀分布于企业各处。研究表明, 价值高度集中在少数关键职能, 以及这些职能中反复出现的高价值任务组合中, 尤其是销售、研发和市场准入等领域——它们塑造需求、定义产品, 并决定产品能否高效进入市场, 汇聚了企业最集中的增长潜力(见图二)。在这些领域, 更优的决策质量、更快的执行节奏以及更高质量的产出可以最直接地转化为增长。

这意味着, 企业若要兑现智能体的真正红利, 需要跳出“一刀切”的部署思路。从高价值职能切入, 将已验证有效的高价值任务在企业内部规模化推广, 将远比在全组织范围内零散推进试点更能释放回报。在这一过程中, 清晰的价值优先级, 比技术成熟度本身更为关键。

与此同时, 价值与风险也在同步放大。最具增长潜力的领域, 也是风险最为集中的领域。当智能体开始影响涉及客户互动、定价和商业判断的决策时, 治理就不应是事后补充的次要事项, 而是价值实现的前提条件。领导者必须在部署之前识别关键决策点, 将人类判断、问责与审慎机制精准嵌入。

图二 自主AI带来的货币影响

(按百万美元、年度、成熟期计算)

年度	对收入的影响										对劳动力成本节约的影响					对劳动力成本规避的影响				总计	
	销售	研发	市场准入	制造链	供应链	环境、健康与安全	客户服务	市场营销	产品与项目管理	寻源与采购	信息技术	仓储与物流	质量管理	财务管理	洞察与分析	人力资源	法务	监管事务	设施管理		知识管理
营收提升	1102	1040	698	397	366	350	350	335	288	215	164	127	90	87	71	55	40	29	11	7	5821
劳动力成本	271	205	152	128	113	69	65	62	163	74	151	52	35	61	28	54	17	12	8	3	1722
人工成本节约	223	34	67	103	95	4	4	62	162	71	150	29	15	42	27	52	10	7	3	2	1162
人工成本规避	47	171	84	25	18	65	61	1	1	3	1	23	19	19	1	2	7	5	5	1	560

数据来源: 埃森哲商业研究院与沃顿商学院合作开发的专有模型, 数据来源于O*NET、美国劳工统计局 (BLS)、S&P CapIQ和Lightcast。

注: 人工成本节约: 对于在“再配置指数”中得分较高的岗位, 因AI节省时间而导致的当前工资总额的减少。

人工成本规避: 对于在“再配置指数”中得分较低的岗位, 因AI节省时间而导致的潜在成本变化。

收入提升: 对于通过“收入生成得分”来评估其对收入贡献的岗位, 由AI带来的产出质量提升所驱动的更高销量和/或价格所产生的额外收入。

个体层面：职位头衔让位于技能，成为职场新通货

当AI在任务层面深度介入工作流程，个体价值的衡量方式正在发生根本变化。工作不再围绕岗位来组织，而是被持续拆解为具体任务，并由人类与智能体协同完成。人的价值不再取决于头衔，而是取决于掌握哪些具体技能，这些技能在市场上是否稀缺，以及能否与AI形成互补。沃顿-埃森哲技能指数 (Wharton-Accenture Skills Index, WAsX) 研究清晰地揭示了这一转变²。

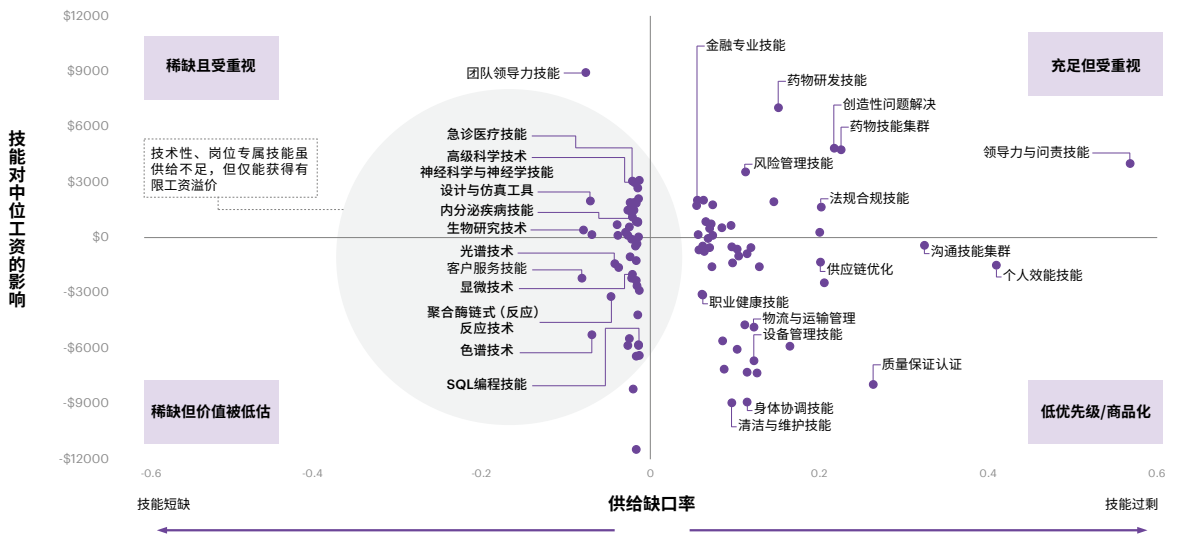
这一变化首先体现在不同技能之间经济价值的重新分配上。常规、结构化的认知技能需求正在下降，而判断、协调、合规以及高度情境化的专业执行能力，其市场溢价正在上升。分析表明，随着任务在

人机之间迁移，市场越来越倾向于奖励那些与AI互补，而非与其竞争的技能。这也印证了实验研究中的一个重要发现：当人类能够清晰界定问题、设定优先级、分配任务并评估结果时，成果远超常规。驱动人机合作成功的主要因素来自以人为主导的协同智能模式。

与此同时，技能的价值并非普适不变，而是高度依赖具体情境。一项技能是否值得支付溢价，取决于它在特定岗位与行业中，对结果的实际贡献程度。研究显示，同一项能力在不同情境下，可能带来显著的工资溢价，可能不影响，甚至降低薪酬水平（见图三）。这意味着，企业不能仅凭“稀缺性”判断技能价值，而应基于岗位在行业层面的精细化分析，来指导招聘、培养和薪酬决策。

图三 生命科学领域技能稀缺性对工资溢价的影响

供给缺口率反映技能短缺/过剩的普遍程度。
SHAP值以薪资单位表示，代表每项技能对预测薪酬的边际贡献。



数据来源：埃森哲商业研究院与沃顿商学院基于Lightcast招聘信息数据的分析。北美行业分类系统 (NAICS) 代码<3254。

2. 《技能错配经济：沃顿-埃森哲技能指数洞察》，沃顿商学院，2026年1月9日，<https://knowledge.wharton.upenn.edu/special-report/2025-wharton-accenture-skills-gap-index/>。

此外，研究还揭示了当前劳动力市场中一个长期被忽视的问题——持续存在的“信号错配”。劳动者往往展示的是宽泛、通用型能力，而企业真正愿意付费的，是更具体、偏执行、与业务结果强相关的技能。通用能力供给充足、区分度有限；而稀缺的技术、分析与运营类技能，却长期供不应求。这种错配不仅增加了招聘难度，也拖慢了企业的执行效率。

在人机共智时代，无论个人还是企业都需要聚焦那些真正驱动成果、区分绩效、创造经济价值的技能。明确所需技能，不再只是人才管理的优化选项，而是价值创造的前提。

组织层面：以人为主导设计工作

当价值不再在效率提升后自然产生，而必须通过再部署与协同才能实现，问题便从“个人是否具备合适技能”，进一步上升为一个组织命题。在人机共智时代，真正拉开差距的，并不是谁更早引入AI，而是谁能够以人为主导，重新设计人机协同方式。

研究表明，大多数企业仍停留在将AI叠加到既有流程之上的阶段，希望通过工具升级获得即时回报。但少数已取得显著成果的企业，做法恰恰相反。这些被称为“人才重塑者”的企业，拥有六大核心特征：

- 清晰共识：人力、技术与战略必须在价值定义上形成清晰共识，不仅要明确做什么，更要明确为什么做，做到什么程度算成功；
- 智能协作：用AI来洞察团队健康度、技能水平与绩效表现，让领导者更清晰地看到团队的能力、需求与潜力；
- 人才流动：基于技能与新兴岗位精准配置人员；
- 协同学习：在工作中，人和AI双向赋能、实时互教，彼此促进，形成一种边干边学、越用越强的良性循环；



- 突破性领导力：领导者围绕清晰目标进行授权、辅导，并在关键节点保留人工判断。即便在短期执行节奏放缓的情况下，仍坚持对能力建设的投入，向组织传递一个清晰信号——可持续的能力，比即时产出更重要；
- 个性化体验：为每位员工打造定制化职业发展与学习路径，锚定有意义的工作。

社会层面：将问责制、合法性、管理责任握在人类手中

AI在不断拓展其创造力、推理、沟通甚至伦理判断上的能力边界。在某些情境下，AI生成的创意更具多样性，其分析能力接近甚至超越人类专家，其回应也常被感知为高度共情。然而，能力的增强并不等同于责任的转移。AI可以生成建议，却不承担后果；可以扩展判断，却无法承担道德责任、制度合法性与长期社会义务，这些始终是人类的责任。

这一“能力可规模化，责任不可规模化”的不对称性，是共智时代最根本的社会约束。当决策由人机系统共同完成，社会必须重新回答一系列问题：谁对结果负责？如何界定有意义的贡献？当判断被部分自动化，信任应如何被建立和维护？这些问题无法仅依靠技术解决，而需要教育、治理与制度层面的同步演进。

因此，在共智经济中，人类的关键角色正在发生转变——从“执行所有任务”，转向“把控方向、设定边界、守护信任”。这也意味着，政府、雇主与教育者必须共建一个支持技能更迭的环境，帮助使用者长期有效地引导、监督智能系统并与之协作。只有当责任始终清晰地归属于人，共智时代才能真正放大社会价值，而非放大系统性风险。

与AI协作是人类持续的责任

人机共智所带来的机会毋庸置疑，但若缺乏全局视角与系统性设计，AI只会变为零散的工具堆砌，而非真正的价值引擎。领导者必须同时在价值定义、决策机制、技能结构以及技术与治理安排上发力，采取五大行动：

一、自上而下设定清晰的价值与利润优先级。智能体的经济价值高度集中，却分布极不均匀。若缺乏高层对价值来源的判断，AI项目只能带来分散的降本增效，难以形成规模化增长。真正关键的职能——如销售、研发和市场准入——往往既是价值最密集之处，也是变革阻力最大的地方，这要求最高管理层亲自牵头，推动资源重新配置，并管理转型过程中的短期扰动。

二、为智能体工作设计以人为本的运行模式。智能体并非普通工具，而是嵌入工作流与决策流的“协作角色”。这要求企业明确其运行边界、升级路径、决策权限与问责机制，确保责任始终由人类承担。随着智能体规模扩大，企业还需建立智能体全生命周期管理机制，以及针对智能体的绩效管理方法，甚至可以通过设立首席智能体资源官（Chief Agentic Resources Officer，简称CARO）来统筹治理。

三、围绕“人机协同劳动力”重塑组织本身。在既有流程上简单叠加AI，无法释放真正价值。领先企业会重新设计角色分工与工作方式，让员工与智能体形成“人主导，智能体执行”的协作关系，并在个体层面创造清晰的价值主张——让员工看到，新模式带来的不是人被替代，而是个人能力的提升与更优的工作体验。这要求人才战略、技术战略与业务目标的深度绑定。

四、从岗位视角转向技能视角的人才评估。随着工作被拆解为任务并重新组合，企业需要建立数据驱动的技能视图，识别哪些技能真正驱动结果，哪些正在快速贬值。借助WAsX等工具，企业可以以“人+AI”的视角重新构建岗位，并将技能语言嵌入绩效管理 with 日常对话之中。

五、共同拥抱机遇。学习不再是一劳永逸的过程，雇主、教育者与个人必须共同构建持续学习的体系，赋能使用者长期有效地监督、引导智能系统并与之协作。领导者自身也需要具备足够的AI素养，肩负持续学习的责任。

“人机共智”的价值不会自动兑现。领导者新的核心任务是，设计、引导、监督“人+智能体”这个系统，确保在价值创造的方式上，以及在企业内部乃至整个经济体的机会分配上，人始终是中心，从而实现可持续的共同利益。■

詹姆斯·克劳利 (James Crowley)

埃森哲全球产品制造行业业务主管

卡拉莉·克洛斯 (Karalee Close)

埃森哲人才事业部全球总裁

肯·穆尼 (Ken Munie)

埃森哲全球产品战略主管

塞伦·卡拉贾·格里芬 (Selen Karaca-Griffin)

埃森哲商业研究院产品与生命科学行业研究主管

业务垂询: contact-us@accenture.cn



技术驱动型CEO的 五大特质

文 拉维·昌穆加姆、迈克尔·莱曼、杜保洛

本文经《MIT斯隆管理评论》(MIT Sloan Management Review) 授权转载

提要

究竟是什么让那些能够利用技术创造真正战略优势的高管脱颖而出？不妨着眼五个关键特质，审视自身状况。

当一家全球零售商的首席执行官（CEO）面对线上业务强劲的竞争对手，他选择了一种不同寻常的应对方式。他没有依赖曾经推动公司增长的传统策略，而是让自己全身心投入新兴技术之中。他向外部专家寻求建议，聘请具备数字化专业背景的高管，并建立新的技术合作伙伴关系。

这种个人层面的自我重塑，为企业层面的转型奠定了基础。通过将门店转变为线上订单的物流枢纽，在客户互动中嵌入数据，并推出由技术驱动的广告平台，这位CEO将这家零售商成功转型为一家以数字为先的领军企业。

这位CEO的经历反映了领导力的巨大转变，新一代CEO正在崛起，他们将商业洞察与技术素养结合起来，创造战略优势。企业究竟会颠覆他人还是被他人颠覆，越来越取决于其领导者是否能够驾驭技术，在AI时代尤为如此。我们的研究显示¹，目前在全球2660家大型公司中，只有5.9%的CEO曾在科技行业工作过，而担任过技术职位的仅占3.2%。尽管如

此，我们在研究与咨询实践中看到，越来越多的领导者正在主动学习相关知识，以便能够实施开创性举措，建立利益相关方的信心，并推动组织进入新的增长领域。

新一代的技术驱动型CEO，将技术实力视为战略优势的核心，他们已跨越了简单的工具应用阶段，如试水聊天机器人或数据仪表盘，而是深入研究智能体、无人机和机器人等先进技术如何重新定义行业。他们没有把这些高级战略决策完全交给首席信息官（CIO）或首席技术官（CTO），而是主动培养专业能力，亲自引领由技术驱动的变革。

促成这种转变的关键并不是对工具的获取——这些工具如今随处可得，关键在于思维方式。技术正在迅速发展，成本日益降低，这为企业降低了使用门槛。真正领先的公司，其CEO并不将技术视为成本中心，而是将其视为增长引擎，并且有信心将技术应用于客户、产品、渠道和数据，从而重新构想公司的未来。

1. 自2023年以来，埃森哲商业研究院一直追踪全球3000强公司高管的履历。在此次研究中，我们分析了来自全球3000强公司的2660名CEO样本，以评估顶级领导层的技术实操能力。我们测试了三个不同的指标：在科技公司的工作经验、在特定技术领域（如AI或云计算）的深厚专业知识，以及在非科技公司中担任技术角色的实践经验。针对这三个指标中的每一个，我们都在咨询资深研究者和咨询领导者的基础上，建立了一套专有的公司名单、技术关键词及技术头衔清单。

我们对这类领导者的崛起进行了深入研究。基于数千次客户项目经验以及广泛的研究，我们识别出让技术驱动型CEO脱颖而出的五个特质。通过实际案例，让我们看看这些特质如何使CEO突破渐进式改进的局限，推动大规模的企业转型。同时，每位高管都不妨自问并深入思考与这五个特质相关的问题，以衡量并提升自己在这个新时代中的就绪程度。

特质一：亲自拥抱技术

需要思考的问题：你是否每天都在使用不断演进的技术来学习并改进个人的工作方式？

要成为一名技术驱动型CEO，第一步是认识到公司在这个新世界中的成功始于你自己。随着AI等新兴技术重塑竞争格局，CEO必须超越对这些技术的浅层了解。理解大语言模型、数字孪生和机器人等技术的局限性，不仅有用，而且至关重要。技术已不再是一项支持技能，而是战略、运营和增长的基础要素。

CEO必须投入时间，亲自学习这些系统的运作方式，以及如何应用它们识别核心业务的机会和挑战。那些能够掌握提示工程、理解数据结构如何影响模型性能，并且熟悉这些技术所带来的战略风险与可能性的领导者，更有能力做出更快速、更精准的决策，并且在推动变革时也更具公信力。随着技术持续快速演进，CEO必须以积极学习者的姿态引领前行，为管理层设定节奏，并明确持续学习是一项领导责任，而非可以委派的任务。

当最高领导者展现积极学习和实践的姿态时，最强大的文化变革便应运而生。要让公司能够快速试验新兴技术，CEO需要不断追问：“为什么不能用技术突破我们过去认为不可能突破的障碍？”

这些CEO在个人和专业领域都会投入时间，掌握颠覆性的商业模式、创新、技术、数据和生态系统。他们设定“让公司成为全球技术领导者”的愿景，并制定实现这一目标的战略。例如，电信巨头澳大利亚

电讯 (Telstra) 的CEO薇姬·布雷迪 (Vicki Brady) 将整个团队的外部研讨会 (而不是仅仅一两个环节) 都用于学习如何将新技术应用到业务中。

当CEO以身作则时，技术就变成了每个人的功课。这种转变会激发组织活力，员工感到被允许尝试、测试、失败并不断调整。其结果是，公司会从利用技术小步优化的审慎态度，转向对业务基础进行大胆重塑。在当今环境中，这种文化韧性造就了最终的差异化优势。

萨蒂亚·纳德拉 (Satya Nadella) 对微软的转型提供了另一个文化转型的典范。当他成为CEO时，微软在云计算和消费科技领域逐渐落后。纳德拉将公司文化从“无所不知” (Know It All) 转变为“无所不学” (Learn It All)。他推动领导者质疑既有假设并加快行动，并做出了一系列大胆决策，包括淘汰部分成功产品、重塑团队结构、撤换阻碍变革的高管等。纳德拉展现的领导能力不仅是战略层面的，更是文化层面的。他构建了一个能够快速跟上变化节奏的“学习引擎”。

这种文化转变并不需要拥有技术背景，而需要一种信念。CEO必须相信公司的成败取决于能否比竞争对手学得更快。他们必须亲自示范，包括广泛阅读、尝试各种工具、贴近一线等。最成功重塑往往不是始于新产品，而是新的思维方式，并借由CEO的日常行动不断强化。

特质二：通过大胆的技术布局，重塑商业模式

需要思考的问题：你最核心的三项技术战略布局是什么？

如今，大多数CEO都在推动团队利用技术来改善运营。然而，技术驱动型CEO的做法更为大胆——他们将技术视为重新思考业务如何创造和传递价值的催化剂。对这些CEO而言，机会不仅在于将旧有

模式数字化，更在于彻底重构模式。CEO必须停止把技术视为战术工具，转而将其当作全新战略架构的基石。

这意味着要把时间投入到最重要的地方。CEO的关注点应当放在那些具有变革性的布局上，即那些能够重塑市场、商业模式和企业发展方向的突破性举措。基础性应用仍然重要，但可以交由团队去推进。真正无法被委托的是去构思、承诺并亲自塑造技术长期战略潜力的责任。

赛诺菲 (Sanofi) 的CEO韩保罗 (Paul Hudson) 推动公司开发了一个专有平台，该平台将AI整合到整个组织中，从药物研发的早期阶段到制造和供应环节。通过这一举措，韩保罗将赛诺菲重新定位为一个数据驱动的创新平台。这一变化对公司科研模式的影响，也反过来加快了研发进程，并提高了新疗法的成功率。韩保罗承诺实现端到端整合，并明确指出AI所带来的全新洞察与资源重新配置可能带来颠覆性变革，由此赢得了高管层的强力支持。

这类CEO展现出了借助技术重新审视“第一性原理”的意愿，他们会问：“如果我们从零开始，在技术原生世界中，这门生意会是什么样？”这些问题的答案引领他们重新设计核心系统、改写组织逻辑，并创造新的增长引擎。



特质三：将数据视为战略差异化优势

需要思考的问题：你能否识别出组织中真正具有战略意义的数据？你正在采取哪些措施来加速释放其价值？

一般来说，CEO往往将数据视为决策的重要依据。但这还不够，数据已经成为企业最强大的战略资产之一。它能够解锁全新的产品、服务和收入模式。但要真正收获这种价值，CEO必须拥有清晰的愿景。数据战略必须由最高层亲掌，而不是被埋藏在层层割裂的基础设施之下，或被委托给一位缺乏高层支持的首席数据官 (CDO)。

如今，一些CEO实际上扮演着CDO的角色。他们知道如何将结构化数据、非结构化数据、合成数据以及外部数据结合起来，为重塑业务服务。他们也熟悉数据相关的法律、监管、伦理和政治考量，并知道如何在其中进行权衡和应对。更重要的是，这些CEO并不把数据视为IT问题，而是把它当作价值创造和打造可持续、差异化优势的原材料。作为CEO，他们能够加速打破数据孤岛，并推动对企业级数据平台的投资。

由于只有CEO拥有跨职能、重新设定激励机制的权力，他们也必须打破将数据困于孤岛的组织惯性。如果缺乏这种最高级别的干预，数据战略可能会因为地盘之争或优先级错位而停滞不前。

通过亲自推进统一的数据战略，CEO能够推动组织实现对齐。他们加快对企业级平台的投资，确保团队能够以足够的速度和信任度，支撑规模化洞察和创新，从而实现数据共享、治理和激活。通过这种方式，他们为敏捷性、自动化和增长奠定了数字化基础。

西班牙银行业巨头毕尔巴鄂比斯开银行 (又名西班牙对外银行) (BBVA) 的CEO奥努尔·根茨 (Onur Genç)，不仅在BBVA实现了银行业务数字化，还对其进行了重新构想。通过融合内外部数据，根茨将客户开户流程从过去的数天缩短到仅需几分钟。在过去四年中，BBVA的数字化销售额实现翻番，如今其70%的销售来自数字渠道。

特质四：成为技术人才的引力中心

需要思考的问题：你在招聘和留住顶尖技术人才方面扮演什么角色？

技术人才是当今决定企业胜负的关键，那些能够吸引顶尖工程师、数据科学家、AI专家以及能够利用技术创造颠覆性价值的高管的企业将成为赢家。然而，这些人才不会为平庸的渐进式改进所打动，也不会愿意被埋没在组织架构之中。他们希望与重视其专业能力的领导者一起，并肩解决具有实际影响力的重要问题。这正是为什么今天的CEO必须成为人才的引力中心，亲自参与到招聘、留任和赋能顶尖技术人才的工作中。

这意味着CEO不能再把顶级技术人才的招聘工作推给CIO、首席人力资源官（CHRO）或下属部门。在一个日益被数字颠覆的世界里，吸引资深技术领导者需要CEO直接且持续的参与——无论当前是否有职位空缺，CEO应至少每月会见一次公司外部的知名技术高管。这为CEO接触并招募那些能够带来变革的顶级人才奠定了基础。

与顶尖技术人才的对话应是战略性的，而不是事务性的。在交流中，CEO应该描绘一个令人信服的愿景：不仅洞悉行业将走向何方，更要明确高绩效背景的技术人才，将如何赋能企业的业务跃迁，无论其身处管理层还是身居董事会。

如果没有精通技术的领导团队和董事会，CEO将很难赢得支持来推动大胆的技术驱动型布局，因为战略再造不仅需要愿景，还需要一群深谙风险逻辑、工具边界和变革速度的盟友。合适的人才加入后，CEO的护航必须持续升级，比如建立两周一次的定期沟通机制，确保合作顺畅，赋能高管从入职第一天就能发挥影响力。

接下来，CEO需要通过协调一致的治理，将高层的技术实力转化为行动。要避免在未明确其他高管职责的情况下，将责任全部推给单一职位。如果缺乏共同承担的角色、明确的职能授权和严谨的协调，转

型的势头将会停滞。

前文提到的全球零售商CEO就体现了在人才和治理方面的亲力亲为。他引入了新一代技术领导者来重塑公司的数字化战略，而且他不仅聘用这些人，还为他们赋能。他重组了运营模式，改变了企业文化，并构建了能够吸引顶级人才的技术环境。通过将资深技术领导者置于决策核心位置，他确保技术不再只是“外挂”，而是成为公司增长的引擎。

同时，先进技术也正在改变企业绩效的边界。理解这一点的CEO不仅是在采用工具，也在重塑工作模式。无论是通过智能机器人还是下一代技术，CEO都在利用自动化同时降低成本并增强企业能力。从高管层，到越来越依赖人机协作的一线岗位，CEO必须理解技术在哪里能够产生杠杆效应。领导者可以通过重构未来价值愿景，激励员工渴望在技术驱动的未来中工作，而不是抵触它。

某制药公司已经将机器人纳入临床试验决策之中，它不参与投票，但能提供关键情报。通过处理海量的科学文献和内部数据，这台机器人能提出仅凭人类无法获得的深度洞察。其结果是：决策质量更高、速度更快。这一切之所以能够实现，仰赖于CEO做出大胆决策——将机器人深入嵌入业务研发的核心环节。

保险巨头美国国际集团（AIG）董事长兼CEO彼得·扎菲诺（Peter Zaffino）也采取了类似路径。他并没有推行核保自动化，而是对核保人员进行了极大的赋能。扎菲诺强调核保人员是业务的核心，并为他们提供最前沿的数据工具。结果是员工得到了赋能，而不是被替代。只有当CEO将技术人才作为优先事项，并亲自推行创新举措，人类智慧与机器智能的结合才有可能实现。

更广泛地说，领先企业正在投资AI驱动的系统，这些系统将人类智慧与机器速度相结合，它们创造新的工作流程，为员工提供再培训，并调整激励机制。这些公司并非用机器取代人，而是增强人类能力，能够理解这种微妙差别的CEO将引领未来。

特质五：参与并深化重要技术合作伙伴关系

需要思考的问题：你是否像对待重要客户一样，与重要的技术合作伙伴建立关系？

没有一家公司能够在孤立中实现创新。成功的CEO会跳出企业围墙，定期参与到更广泛的技术生态系统中。他们与科技巨头和技术服务公司建立合作关系，投资初创企业，并收购前沿能力。他们清楚何时自建，何时收购，何时合作，并能精准做出决策。

CEO必须每周与生态系统伙伴以及潜在技术收购对象进行交流。这些会议至关重要，不仅是为了评估交易，更是为了塑造共同愿景、在前沿领域探索机会，并形成更具竞争力的入市优势。领导力意味着对外部协作亲力亲为——共同开发解决方案、共同投资、对齐发展路线图，并在优先事项更迭时与合作伙伴保持紧密联系，从而使CEO能够赢得信任、加速执行，并将公司锚定在领先创新网络的中心地带。

欧莱雅 (L'Oréal) CEO叶鸿慕 (Nicolas Hieronimus) 就是积极深化伙伴关系的鲜明一例，他与英伟达 (Nvidia)、微软积极合作，打造了一个将技术与美容科学融合的美妆科技生态系统。通过合作，欧莱雅推出了由AI驱动的购物工具，能够为消费者提供实时、个性化的美妆体验。叶鸿慕并没有试图将一切在公司内部完成，而是通过统筹生态系统，将内部优势与外部创新融合起来。

西门子 (Siemens) 总裁兼CEO博乐仁 (Roland Busch) 也选择了类似的业务跃迁路径。他深度扩展了战略合作，将芯片制造商英伟达的加速计算能力接入西门子Xcelerator平台。这一生态构建为西门子注入核心能力，使其能够高效设计、运行并持续优化由技术增强的产品设计与工厂仿真。

这些高管深知，在当今经济环境中构建竞争优势不仅意味着管理资产，还需管理生态系统。CEO的角色不仅在于领导企业本身，还需将企业编织进那些正在塑造未来的网络之中。

变革的亲力推动者

我们已步入技术驱动型CEO的时代，掌握AI、数据和自动化不再是附加项，而是长期领导力的核心。能够脱颖而出的CEO，是那些通过重塑自我来重塑企业的领袖。他们必须成为变革的第一推动者，精通技术和数据，吸引人才并引领生态系统。

转变正在发生。BBVA能够拥有5000万数字用户，归功于CEO对技术的深入理解和应用，这两者支持他完成了大胆布局。当今领先的公司不仅是将现有的工作流程数字化，更是从企业最高决策层开始，重新定义所在行业的未来可能。

CEO的价值将日益取决于他们对技术的掌控力以及运用技术的决断力。重塑不是一项职能，而是一种思维方式。在一个快速变化的颠覆性世界里，重塑是CEO最核心的职责。✍️

本文转载自《MIT斯隆管理评论》(MIT Sloan Management Review) (c) 麻省理工学院 (MIT)。《技术驱动型CEO的五大特质》²一文最初发表于2025年10月30日。

拉维·昌穆加姆 (Ravi Chanmugam)

埃森哲行业与企业事业部资深董事总经理

迈克尔·莱曼 (Michael Lyman)

埃森哲行业与企业事业部资深董事总经理

杜保洛 (Paul Daugherty)

德克萨斯太平洋集团 (TPG) AI顾问主席, Databook、Evolver以及美国人工智能协会 (AAAI) 的董事会成员

普拉尚特·P·舒克拉 (Prashant P. Shukla)、艾米莉·桑顿 (Emily Thornton)、乔伊·科夫斯基 (Joey Cofsky)、格蕾丝·坎贝尔 (Grace Campbell) 和古鲁拉吉·拉奥 (Gururaj Rao) 对本文亦有贡献

业务垂询: contact-us@accenture.cn

2. 《技术驱动型CEO的五大特质》，《MIT斯隆管理评论》(MIT Sloan Management Review)，2025年10月30日，<https://sloanreview.mit.edu/article/five-traits-of-tech-driven-ceos/>。



重塑学习： 加快人机协作进程

文 卡拉莉·克洛斯、基肖尔·杜格、马吉德·萨克尔、史蒂芬·罗布列夫斯基、莱拉·尤瑟夫

提要

埃森哲最新研究指出，84%的高管预期未来三年智能体将与员工并肩工作，但仅26%的员工接受过协作培训。本文揭示了11%领先企业如何通过协同学习，将好奇心、实时工作流学习、透明治理与自适应技术相结合，为组织提供人机共进的实战路线图。

我们正处于技术范式转移的转折点，智能体正在从被动响应指令的工具，进化为能够推理、规划并与人类深度协作的伙伴。为了释放这种潜力，组织需彻底重塑学习逻辑，从传统的知识传递转向“协同学习”（Co-learning）。它是一种深层次的人机共生关系——员工在实际工作中教导技术，同时技术也通过连续、个性化的反馈指导人类。这种双向赋能的学习模式不再是脱离岗位的额外任务，而是直接发生在工作流中，持续提升人员的技能水平与人工智能（AI）的直觉判断力。

埃森哲对全球12个国家的14000名企业员工和1100位企业高管进行调研。结果显示，尽管多数人将AI视为机遇，但仅有11%的领先组织成功构建了协同学习环境。这些先行者收获了非凡的商业回报，其员工敬业度是同行的5倍，技能发展速度提升4倍，利润增长概率也随之跃升1.4倍。

通过以下四项核心驱动因素，组织能够构建起人机协作的“飞轮效应”，在颠覆浪潮中确保业务的持续领先。

驱动因素一：以好奇心和创造力为引领

高管必须率先定义并阐明生成式AI的愿景，以坚定的决心推动配套的文化变革。领导者不仅要激发员工的好奇心，鼓励积极探索，更应确立清晰的价值愿景：员工与新技术协同进化。为此，管理层需提供实质性的资源支持，比如配置专业工具、设立专属的创新时段，并对员工的探索实践给予高度认可。

埃森哲研究显示，当高管将生成式AI界定为“创造力催化剂”而非单纯的效率工具时，员工调整工作习惯、开展人机协作的信心将提升20%。

然而，现实中领导者与员工之间存在明显的认知断层。双方在生成式AI的目标规划、领导层是否以身作则以及技术对成长的实际贡献等方面，往往难以达成共识，尤其在创新氛围的感知上，高管普遍认为组织已提供了充分支持，但员工的感受却存在16个百分点的显著落差。

要消除这些认知差距、增强变革感召力，领导者必须以身作则，直观展示自身如何利用AI提升效能，并明确告知员工：引入技术的核心目的在于赋能个体与驱动增长。通过分享真实的成功案例，领导者可以生动演绎AI如何重塑技能布局与工作模式。当员工感受到组织的信任，并拥有自定义人机协作方式的空间时，协同学习便会从愿景变为组织的内在基因。

案例研究

为了开启深刻的文化变革，一家领先的全球制药企业启动了战略性的生成式AI“催化剂”行动。该行动旨在通过领导层的亲身实践，向全员证实：生成式AI并非替代者，而是激发主人翁意识，并将创新基因根植于组织血脉的核心引擎。

以原型敏捷开发带动全景快速扩展，其终局是业务流程的颠覆式重塑。在监管极其严格的研发环境中，团队开发了自主智能体，用于自动化深度研究、风险评估及合规文档编制，显著精简了研发链路。

与此同时，领导层重构了人才培养模式，引入一系列个性化、自适应的学习模块，协同提升员工的技术素养与软技能。这些模块依托同伴学习与激励表彰机制，增强了员工对人机协作关系的信心，有效消解了技术更迭带来的替代焦虑。

目前，该企业近三分之二的员工已将生成式AI融入日常工作流程。员工对工作的价值认同与培训的精准赋能，均实现显著提升。以合规文档编制为例，原本耗时数小时的烦琐任务，如今已缩短至分钟级，极大地释放了组织的生产力潜能。

实践契机

在短期内，高管层需首要确保生成式AI愿景与业务成果的深度对齐，明确传达人机协作如何驱动组织增长。领导者应以身作则，分享自身使用AI的切身感悟，将AI试验从被动传授转变为主动探索。通过分级设定明确目标，并公开褒奖先行者，组织将迅速形成向心力与信心。当员工目睹同伴利用AI将数小时的任务精简至分钟级，这种直观的效能红利将促使AI试验常态化，为同伴学习模式奠定文化基础。

长期来看，协同学习须从文化号召内化为制度保障。组织需针对生成式AI的应用成果设定可量化的高管问责制度，促使领导层持续预判并引领人机合作深化。同时，应建立透明的向上反馈渠道，确保员工共建并分享生成式AI的应用体验。最终，组织需彻底更新绩效衡量标准与奖励机制，重点褒奖那些人机协作的成功范式，而非仅仅关注工具的覆盖率。把协同学习确立为企业的长期战略重点，能够推动组织形成持续进化的内生动力，从而在技术变革不断深化的浪潮中始终保持核心竞争优势。

驱动因素二：将学习融入工作

尽管自动化已将员工从部分常规工作中解放出来，但时间短缺仍在制约员工的技能升级与能力重塑。相比单一的效率提升，协同学习展现了更为广阔的前景。企业不妨通过颗粒度更细的模块化内容与即时支持，将协同学习嵌入 workflow，实现高度情境化与连续性，为协同学习创造肥沃土壤。

促成转变的核心在于重塑文化，将学习视为链接员工与业务增量之间的价值纽带，而不是一项负担。无论是20分钟的沉浸式模拟训练，还是 workflow 中的即时提示，这种触手可及的赋能将显著提升员工的掌控感与信心。

调研显示，员工对生成式AI辅助学习的需求已从提效转向互动。他们渴望实时指导、敏捷反馈且适配个性化需求的工具，并高度关注AI在职业发展一致性与准确性上的表现。这种诉求表明员工已为协同学习做好准备——他们期待的不仅是单向培训，更是双向赋能的学习循环。

令人欣慰的是，约三分之一的企业已开始应用情境模拟与动态指导工具，将生成式AI嵌入日常任务。32%的员工已养成利用AI练习新技能的习惯，这些积极信号预示着领先组织正迈向人机演进的新蓝图。

案例研究

如何在30天内让1.5万名员工掌握全新的销售技能？一家全球云服务巨头给出了答案：利用AI教练重新定义学习体验。

该公司引入Yoodli工具，彻底颠覆了“讲师传道、员工通关”的传统模式。取而代之的是，引入AI驱动、全天候开启的实战沙盘，员工在沙盘反复打磨，即时纠正每一个关键沟通要点。结果令人惊叹：完成率飙升了20%，更关键的是，在最终实测中，员工提及的关键沟通要点数量翻了一番。

这种模式的关键成功因素在于文化层面的化学反应。超过75%的顶尖学员选择将自己的推介录音分享给同事。正如参与者所言，这不再是一项烦琐任务，而是一次激发潜能的成长机会。

基于这一实践，我们可以预见协同学习的进化形态：下一代工具将跨越“训”与“战”的边界。未来智能体不仅支持前期通关，更能在真实的销售对话中扮演“隐形副驾驶”，实时监测对话，并在销售代表遗漏关键信息或需调整语气时给出精准提示。随着时间推移，AI将深度理解每位员工的独特风格与偏好，提供愈发细致、敏捷且极具个性化的智能支持，实现真正的人机共进。



实践契机

组织应尽快打造聚焦成长与突破的学习环境。首先，需定期评估各岗位所需的AI核心技能，跟踪团队学习进度，识别个性化需求，实现人才与岗位发展的精准匹配。在执行层面，应提供简短、针对性强的学习模块，优先培养提示工程、结果验证及负责任使用AI等基础能力。同时，引入AI个性化反馈工具，利用实时绩效数据驱动技能持续提升，让员工在实际应用中快速获得掌控感。

下一阶段，组织需支持员工向更复杂的AI应用领域挺进，甚至创设全新的“AI原生”职能以应对深度协作挑战。通过组建跨部门的学习社区，鼓励员工共享实战经验，共同提炼人机协同的最佳实践，形成组织内部的知识资产。最终，将成功的协同学习试点扩展至全组织，重塑职业晋升路径，将AI协作熟练度与岗位发展深度挂钩。这种机制化的转型将有助于员工清晰预见AI参与的职业成长蓝图，从而将协同学习转化为长期支撑组织增长的内生动能。

驱动因素三：以信任为根基

尽管高管层深信生成式AI治理架构已经建立起来，涵盖伦理、数据责任及决策机制各个方面，但员工体感呈现脱节。调研显示，员工对治理体系的信心比高管低14个百分点；超过半数（53%）的受访者直言，一旦AI应用失误，责任归属不明。

信任是协同学习生根发芽的土壤。与AI伙伴实时交互、协同学习，须建立在公平、透明、权责清晰的治理框架之上，这要求组织不仅拥有清晰的伦理标准与保障措施，更要畅通向上反馈的渠道。

当保障措施超越纸面，深入人心，员工将敢于试验、质疑甚至挑战AI的输出。此时，AI不再是冰冷、刻板的黑盒系统，而成为员工可以参与塑造、共同进化的智能伙伴。

案例研究

一家全球性金融机构通过“透明治理”，巧妙化解AI规模化应用中的信任难题。高管层深知，员工对技术的信任度直接决定了创新速度。为了防止技术普及停滞或算法盲从，他们将治理重心放在赋能一线员工。

该公司的解决之道是定制化治理，推进AI应用的同时赋能员工。设立合规团队进行结构化审查，确保AI输出符合伦理和战略目标。同时，系统内置可解释性工具，员工能够看清生成逻辑，从而敢于质疑并纠偏。

此外，明晰AI政策，清晰阐述对于公平性、伦理和数据使用的期望。建立以信任、安全为核心的反馈链路，由专家团队逐一研判员工的关切。为员工提供负责任使用AI微课程，培养员工质疑并校准AI的能力。赋能管理者在实战中深耕负责任AI意识，增强问责文化。

实践契机

组织应立即行动，将信任深度植入所有AI应用。首要之举是明确指定AI产出的责任归属，建立透明的问责机制，并为员工提供问题情境下标准化的处置流程。通过邀请员工深度参与AI伦理与风险的讨论，公开监测与审计的底层逻辑，组织可以消除“技术黑盒”带来的疑虑。此外，应在工作流中嵌入简明的可解释性工具，对齐高层管理指标与一线员工感知，让员工在日常协作中快速理解并审查AI输出。

长期来看，信任的维系有赖于治理框架的动态调整，一方面匹配AI不断提高的自主水平，另一方面明晰人类在复杂AI交互中的监督责任，确保即便决策节点多元化，问责层级亦精准定点。为此，应授权本地团队根据业务场景优化治理策略，在组织的各个层级嵌入主动监督机制。建立结构化的智能体引入、评估与退出体系，构建全员参与、动态响应的治理生态，确保协同学习在高度透明与安全的环境中持续释放价值。

驱动因素四：使生成式AI顺应人的工作方式

在评估生成式AI价值的影响因素时，员工将“获取途径的可及性”放在首位。然而，在企业已部署相关工具的背景下，仅35%的员工表示对使用体验高度满意。这一断层揭示了核心挑战：组织需优化员工与AI交互的日常体验。如果员工在基础操作阶段便感到不适，那么当AI工具向更复杂、更具自主性的形态演进时，不断攀升的认知负荷将使它们失去信心。

为了弥合这一差距，AI工具设计须追求从首次交互起便直观易用，使技术自然融入工作任务中。组织需超越AI工具本身功能，转而构建全方位的支持体系，确保员工即时可用、安全快捷，从而建立起深层的操作信心。

领先的组织已意识到，只有提供流畅的人机交互体验，为员工与AI的共同重塑之旅铺平道路，才能真正释放协同学习的潜能。

案例研究

为了应对职能复杂、流程冗余的挑战，埃森哲营销团队做了积极探索。

团队在调研、战略规划、内容策划及执行等核心环节嵌入14款智能体，构建“人机互学”的反馈闭环。营销人员在实时优化智能体输出的同时，接受个性化AI指导，大幅提升了专业效能。这种深度协作模式不仅确保AI产出与业务契合，更通过负责任的AI实践，为未来“智能体间自主协作”的系统化演进奠定了根基。

此外，埃森哲为营销人员提供全面的AI培训和个性化的指导，赋能个体与智能体深度协同，实现产出最大化的同时，践行负责任的AI治理。

目前，团队已实现的成果包括：制作创意简报的人工步骤减少了67%，制作初稿提速90%。随着时间推移，团队计划将营销活动的步骤从135项减少到85项，将上市进度加快25%至35%。团队领导现在可以专注于设计系统上，从而支持员工和AI在工作流程中相互促进，为更卓越的创造力、敏捷性和绩效创造空间。

实践契机

组织应立即实施以价值为引领的AI设计，重点关注生成式AI对决策质量、员工体验及业务增长的综合影响。AI设计的重心应从孤立的试点转向跨越职能和业务单元的“横向成果创造”，通过重塑合作型工作模式，确保人机协作成为创造共享价值的核心。与此同时，组织需通过定期的可用性测试与即时反馈机制，持续识别并消除人机交互中的摩擦。这种快速迭代的支撑体系将确保AI工具不仅触手可得，更能直观、丝滑地融入员工的日常工作中。

长期来看，组织需推动AI系统转型，建立具备感知力与进化力的自适应体系。为此，组织应扩展智能体功能，在赋予员工高度自主权的同时，通过透明的人工监督确保AI输出始终高度契合业务情境。AI系统能随实际需要、员工需求及业务优先级变化而持续优化。最终，通过多智能体在不同团队与职能间的无缝集成，组织能构建起一致化、智能化的全员协作生态，生成式AI在不断演进的工作流中持续释放卓越绩效。

生成式AI与智能体技术的崛起，不仅是工具的迭代，更是对学习与工作的重新定义。协同学习并非遥不可及，相反，协同学习发生在每一次精准的提示词交互、每一条即时的反馈回路，以及每一个重构的业务流程之中。

能够率先跨越传统培训范式、构建“人机互学”良性循环的组织，不仅将赢得效率的提升，更将收获员工的深度参与和对未来的坚定信心。这不仅仅是一场关于技术的竞赛，更是一次关于人类创造力与机器智能如何交响共鸣的探索旅程。当学习与工作边界消融，当人类与AI在持续的交互中共同进化，组织将焕发出前所未有的敏捷性与韧性。🔍

卡拉莉·克洛斯 (Karalee Close)

埃森哲人才事业部全球总裁

基肖尔·杜格 (Kishore Durg)

埃森哲 LearnVantage 业务负责人

马吉德·萨克尔 (Majd Sakr)

埃森哲 LearnVantage 首席学习官

史蒂芬·罗布列夫斯基 (Stephen Wroblewski)

埃森哲人才事业部董事总经理

莱拉·尤瑟夫 (Leila Yosef)

埃森哲商业研究院资深总监

业务垂询: contact-us@accenture.cn



AI时代的组织进阶： 从单点布局到全局重塑

文 吴斌、骆鹏、吴蕴瑶

提要

几乎所有企业都在拥抱AI，但真正实现规模化价值的却是少数。问题不在技术成熟度，而在于企业是否为AI准备好了承载它的“土壤”——组织。只有完成从企业到部门、从战略到流程、从执行到编排、从后台支撑到业务前线的整体组织转变，企业才能让AI真正发展成支撑业务运转的“认知神经系统”，并在下一阶段竞争中建立不可复制的优势。

人工智能（AI）正以不可逆转之势全面渗透企业运营，几乎所有企业都已启动AI应用与智能体的探索。然而，与投入热情形成鲜明对比的是，AI的规模化成效仍然有限：尽管86%的受访高管计划增加AI投入，但仅有32%的企业真正实现了业务成效¹。仅有15%的企业具备释放AI全部潜能的关键能力，绝大多数企业的AI应用仍然停留在零散、孤立的局部优化阶段²。

这一落差的根本原因，并不在于AI技术本身不够成熟，而在于企业尚未完成与AI时代相匹配的系统性重构。尤其是，在组织架构、业务流程与治理机制三个层面的协同转型仍然滞后。

为什么企业必须进行全局重塑

当企业试图将自主智能（Agentic AI）嵌入日常运营时，普遍会发现：单点技术的引入并不会自然带

来业务层面的跃迁。这是因为AI的规模化应用正在与既有组织体系产生结构性冲突，许多企业因此陷入了“试点陷阱”——在局部场景中取得效率提升，但无法转化为系统性的AI应用能力。

企业之所以必须从单点布局走向全局重塑，根本原因在于以下四个维度的结构性矛盾：

一、职能型组织架构无法承载跨部门的AI协同

传统企业通常按照职能模块（如销售、供应链、财务、HR、IT）进行垂直划分，业务数据与业务系统在跨部门实践中也随之被分割成彼此割裂的孤岛。然而，AI尤其是智能体的核心价值在于编排、监控和优化跨职能、跨流程的全局协同能力。

例如，一个具备自主调度能力的AI系统，需要基于前端客户偏好、销售业务预测，联动后端生产排产、供应链计划和履约，同步优化财务成本管控与调整销售策略，实现业务整体端到端的动态和实时优化。

1. 《变革脉动》，埃森哲，2026年1月15日，<https://www.accenture.com/us-en/insights/pulse-of-change>。

2. 《一马当先：AI规模化应用指南》，埃森哲，2025年5月6日，<https://www.accenture.cn/cn-zh/insights/data-ai/front-runners-guide-scaling-ai>。

但在职能型的组织结构中，这种跨域协同往往会被部门边界、数据权限与系统隔离不断阻断。结果是：AI应用被限制在单一的职能组织内部运行，只能实现局部效率提升，而无法形成企业级、系统性的全局效率价值。

二、传统人为管控制约AI的规模化与高效率决策

传统组织以层层审批为核心的风险控制体系，最终依然依赖人类作为核心决策节点。在AI应用扩张的早期阶段，这种“人在回路”（Human-in-the-loop）模式³尚可维持审批量和审批效率的平衡，但当后期AI应用进入规模化扩展阶段时，此平衡被迅速打破，效率、合规等风险和矛盾便开始显现。

随着AI应用在一定时间内处理成千上万甚至更高频的决策，人工审核逐渐成为效率瓶颈。AI能力越强，待审决策数量越多，复杂性越强；需求规模越大，纯人工审核负担越重。最终，人类将成为导致企业级复杂系统整体响应速度下降的主要原因之一。如果不重新定义人类的角色，以及人机之间的分工和决策边界，AI规模化反而会迫使组织低效化。

三、固化的IT能力与数据架构无法匹配AI能力的持续迭代

在传统企业的信息技术发展中，IT部门往往被视为“稳定性优先”的支撑系统，其核心目标是确保内部系统可靠运行，而非快速迭代。然而，AI技术本身具有高度动态性，其模型能力、应用方式与数据依赖都在持续快速演进。

如果企业的数字核心（数字化平台、数据、云基础设施、可组合式集成、AI、持续监控和安全）仍然是传统封闭、复杂且高度耦合的架构，AI应用就会面临三个直接问题：落地周期长、迭代成本高、规模化扩展困难。换言之，AI不是“插上即用”的工具，而是对企业数字核心提出重构要求的变量。

四、治理体系缺位导致AI创新不可持续

在缺乏统一治理框架的情况下，企业AI应用往往呈现出“先上线、后补救”的扩张路径。短期来看，这种方式可以快速释放效率红利，但长期则会不断积累隐性风险，包括合规、数据、伦理以及品牌信任危机。

当AI逐渐从辅助效率提升的工具演变为决策系统的一部分，治理缺位就不再只是技术管理问题，而是直接关系到企业长期稳定性的系统性经营风险。

面向未来的全局重塑

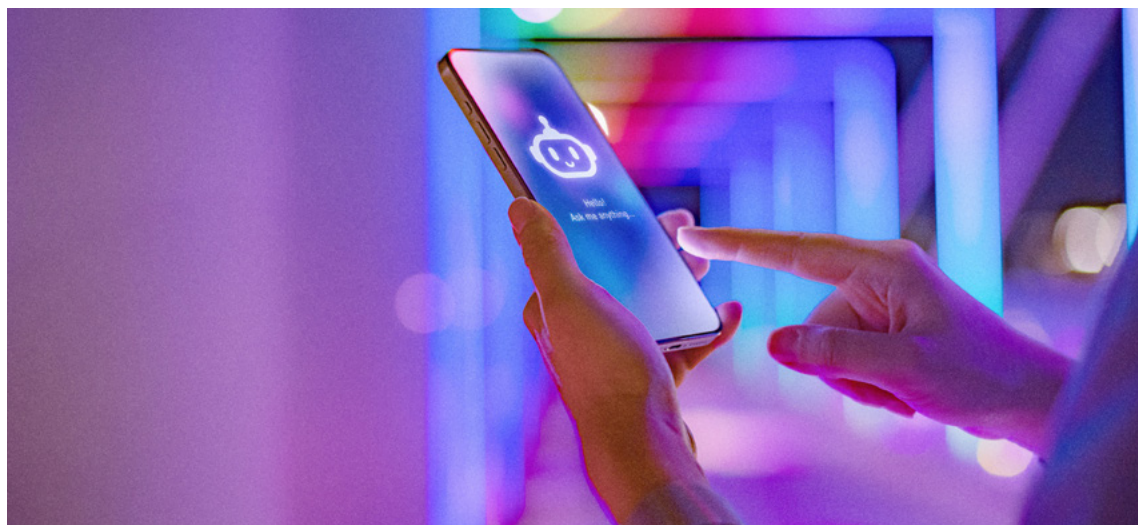
上述四大结构性矛盾深刻揭示了一个现实：在AI时代，任何试图绕过全面重塑和变革、仅靠采购几套AI工具就想实现业务飞跃的尝试，注定会以失败告终。

当企业清晰地认识到“单点布局”的局限性，并确立了“全局重塑”的战略共识后，真正的挑战才刚刚开始。这绝非一蹴而就的局部修补，而是一场深刻的系统性重构。这不仅需要高管层的顶层设计与坚定意志，更需要一套科学、可落地的转型路径。我们建议企业从以下三个方面稳步推进。

一、重塑组织形态：从“职能型组织”到“数据驱动型组织”

组织架构重塑的本质，不只是权责分配方式的调整，更是对流程如何实现端到端打通、信息与数据如何集成和跨职能流动、决策点如何形成和分级的系统性重构。要支撑自主智能的规模化应用，企业必须打破传统的职能壁垒，从“以职能为中心”转向“以数据为核心”的设计逻辑。这一转型需要通过三个递进层次稳步推进：

3. 人在回路是指，人始终参与并主导AI系统的决策、执行或监督环节，AI系统仅作为辅助工具，关键判断与最终控制权由人掌握。



第一层：认知重构，重新定义“组织”的基本单元

首先需要在全组织范围内建立一个关键共识：组织的设计逻辑必须从“部门职能”转向“数据流与决策流”。这意味着，组织重构并不仅仅是治理结构上的优化（比如调整CIO汇报关系或新增数字部门），而是对“部门”这一概念本身的重新定义。

传统组织以职能为中心，导致数据、流程与系统天然独立或割裂；而在自主智能驱动的环境下，价值创造来自跨职能的端到端协同：AI需要同时理解业务上下文、调用跨系统数据，并在流程链路中持续优化决策。

因此，组织结构必须从“职能中心”（function-centric）转变为“数据驱动中心”（data-driven），让数据驱动的业务价值流成为组织设计的主轴，而非职能边界。

第二层：数据架构重构，构建统一的数据底座

在组织新定义的认识统一之后，另一项变革关键在于建立支撑跨域协同的数据架构和数据治理。核心方向是构建数据平台或数据网格（Data Mesh），其本质不是技术组件的叠加，而是一种数据生产与数据消费关系的重构。各业务系统之间不再点对点集成

数据，所有数据与能力通过标准化服务进行解耦，数据在统一治理框架下实现可发现、可复用与可追溯。

这一架构使AI应用能够以“即插即用”的方式访问企业全局数据与能力，从而显著降低AI规模化落地的集成成本与周期。

第三层：组织能力重构，建立支撑AI运行的新型能力体系

在数据与流程打通之后，企业需要围绕AI运行逻辑，重新设计组织能力模块，而不是简单增加数字、AI或数据管理能力。我们建议设立四类关键能力单元：

- 数据治理团队：统一管理数据质量、权限、隐私与合规体系，确保数据资产可控、可信、可用；
- API服务与平台团队：负责接口服务能力的标准化、服务封装与版本管理，支撑系统级能力复用；
- AI/智能体运营团队：负责模型与智能体的生命周期管理，包括部署、监控、性能评估与持续优化；
- 端到端业务价值流优化团队：以端到端业务价值流为单位识别AI化机会，重构跨职能流程链路，实现系统性效率提升。

二、重构协作边界：建立“决策权矩阵”与新型管理角色

当AI从辅助工具演进为决策参与者时，组织必须重新定义“谁来做决策、在什么条件下做决策，以及如何控制风险”。

核心抓手是建立“决策权矩阵”（Decision Rights Matrix）。企业需基于频率、风险和复杂度三个维度，对决策进行结构化分层，并匹配最适宜的人机协作机制（见图一）。

这一框架的核心意义在于，不是盲目地放权给AI，而是通过制度化设计，明确不同业务场景下的最优人机协同结构。

在此体系下，中层管理者的角色将发生蜕变，从传统的执行监督转向系统编排。其核心职责包括：

- 监督：监控AI决策质量与运行状态，识别异常、漂移与风险信号；
- 编排：协调多个智能体之间的任务分配与协同路径，确保复杂流程的端到端顺畅执行；
- 优化：基于业务反馈持续调整规则、模型与流程结构，推动系统自我迭代；
- 人才赋能：推动团队适应人机协作模式，重塑技能结构与工作方式。

图一 科学的决策权矩阵

决策类型	特征	协作模式	AI自主权
战略决策	低频率、高风险、长期影响	人类主导 (Human-Above)：AI仅作为分析、建议或辅助工具存在，所有关键决策与行动均由人类完成。AI不具备独立执行能力，也不对结果负责。	<5%
复杂业务决策	中等频率、中风险、需综合判断	人在回路 (Human-in-Loop)：AI可在一定范围内自动执行或提出行动方案，但在关键节点必须由人类审批、干预或兜底，决策权仍然归人类所有。	30%-50%
标准化决策	高频率、低风险、规则明确	AI自主执行与决策 (AI-Autonomous)：AI在明确授权和治理边界内，自主完成决策、规划与执行闭环，人类不参与实时决策，仅进行事后监督与治理。	90%-95%
创新决策	低频率、未知风险、探索性	人机并行 (Human-Along)：人类与AI在同一目标下并行工作，各自独立完成任务，通过实时反馈和任务编排形成协同结果。	50%-70%

数据来源：埃森哲研究分析。



三、重塑数字底座：从“稳定后台”向“AI驱动的竞争前线”演进

在AI时代，IT系统不再只是支撑业务运行的后台基础设施，而正在演变为企业竞争力生成的前沿阵地。因此，技术架构的目标必须从过去的“稳定优先”转向“敏捷与智能优先”。这一转型主要通过三条路径实现：

路径一：应用架构模块化

企业需要从传统单体式架构，逐步迁移至“微服务+无服务器（Serverless）”架构体系，使业务能力模块化、可复用、可编排。在这种高度解耦的架构下，新的AI应用能够通过API快速调用既有的业务能力，无需重复“造轮子”；局部的业务流程改造也不再依赖漫长且高风险的系统级重构。同时，不同开发团队可以实现高度并行的敏捷开发，从而极大加快业务交付节奏。最终，企业将实现“能力即服务”（Capability-as-a-Service），让AI真正成为流程的敏捷编排者。

路径二：实时数据架构升级

AI系统的核心能力依赖于“实时、完整、可信”的数据输入，因此传统批处理型数据仓库已难以满足需求。因此，企业需要构建支持实时数据流的现代数据架构，这要求企业在数据采集层实时接入业务系统、IoT设备与用户交互数据流；在数据处理层支持流式计算与复杂事件处理（CEP），以捕捉瞬息

万变的业务信号。此外，企业还需要在服务层提供统一API与实时查询能力；在治理层集中管理数据质量、权限、隐私与合规。这一数据架构升级的本质，是将数据从“历史记录系统”转变为“实时决策基础设施”。

路径三：构建API平台和生态

在AI驱动的企业中，API不再只是技术接口，而是连接业务能力与智能体的基础协议。企业需要建立统一的API平台和生态体系，通过建立清晰的API目录与版本管理机制，并推行标准化的数据契约与接口规范，彻底消除系统间的“语言障碍”。同时，企业必须构建安全认证、访问控制与流量治理体系，并打造面向内部开发者与AI智能体的统一门户。只有通过API层的绝对标准化与平台化，企业内部的异构系统与各类智能体才能实现“低摩擦、高并发”的无缝协同，从而真正编织出一张难以被竞争对手复制的“企业级智能网络”。

在未来三至五年的关键窗口期，企业需从战略高度出发，将组织架构、数据、流程与人才进行深度协同性重塑，让AI真正长成企业的“认知神经系统”。一旦跨越这一鸿沟，企业将获得极度敏捷、实时决策的智能体组织形态，构筑起难以被竞争对手复制的护城河。📌

声明：本内容仅供一般性参考，不得替代专业顾问的咨询意见。

吴斌
埃森哲大中华区行业与企业事业部高级总监

骆鹏
埃森哲大中华区行业与企业事业部经理

吴蕴瑶
埃森哲大中华区行业与企业事业部高级分析师

业务垂询：contact-us@accenture.cn

A professional portrait of a man in a dark pinstriped suit, white shirt, and red tie, sitting in a chair with his hands clasped. The background is a solid dark grey.

三一重工： 从数字化转型到AI

专访树根互联首席运营官黄路川

访 郁亚萍、王若霏

编 王若霏

提要

当制造业步入AI深水区，三一的路径更显务实：一把手亲自挂帅，并以极为严苛的投资回报要求推动落地——大多数AI项目的回收周期不超过两年。作为这场变革的亲历者，树根互联首席运营官黄路川直言：AI规模化应用的最大掣肘并非技术本身，而是运营能力与数字底座的成熟度。

站在智能制造从“数字化”迈向“系统化AI”的关卡，三一重工（简称三一）正在书写全球制造业的转型范本。作为全球工程机械行业的头部企业、福布斯全球企业2000强第956位，三一已从多个维度展开探索：两座入选世界经济论坛“灯塔工厂”网络的工厂成为数字化制造的标杆，而其内部孵化的工业互联网平台树根互联，则试图把这种能力进一步系统化、平台化。

如今，依托树根互联连接全球超250万台高价值设备的根座能力，三一已将人工智能（AI）深度植入研、产、供、销的全生命周期。这不仅仅是技术的更迭，更是一场由“一把手”挂帅、触及组织灵魂的根本性变革。

本辑《展望》深度对话树根互联首席运营官黄路川。作为这场变革的重要参与者，他回溯了三一如何在传统制造体系中嵌入AI能力，从工厂现场的智能应用，到组织与人才结构的重塑，再到技术投资必须面对的现实约束。这场对话不仅是一家制造巨头转型路径的剖面，更是一份关于制造业如何穿越技术迷雾、构建长期核心竞争力的现实主义路线图。

AI进化的“一号位”工程

《展望》：三一是如何部署AI的？

黄路川：三一在AI领域的布局极具前瞻性和规划性。在进行大规模应用推广之前，三一就已经在组织架构上完成了清晰的权责划分。

首先，三一的转型是由核心领导层直接驱动的。一把手高度重视AI在三一整体数字化转型中的应用。在治理层面，由轮值董事长直接管辖数字化团队，负责AI的整体规划与战略推进。这种一把手挂帅的机制，确保了AI战略在集团层面的统一协调。

从组织机制方面来看，为了避免资源浪费，三一设立了云实验室作为全集团AI项目的“指挥中心”，负责汇总财务、人力、生产、市场等各业务部门的AI需求，从技术实现难度和商业价值两个维度对需求进行优先级排序，确保资源投入最具实战意义的场景中。

在实际推进中，我们鼓励各业务部门结合自身痛点进行单点突破和创新。集团每年年底会举行优秀应用案例评选，以激励一线敢于创新，树立标杆项目。从2025年开始，评选重心已全面由数字化转向AI。

《展望》：您认为三一目前处于AI发展的哪个阶段，局部试点还是已经形成了成熟的企业级能力？

黄路川：目前三一的AI应用已经进入了实质性的业务深耕阶段。

在智能体领域，应用最成熟、推广最快的是“三一智能维修助手”。售后服务是工程机械行业的核心利润来源。我们在拓展海外小语种市场时，面临巨大的翻译与专业术语挑战，比如“手柄”在意大利语中有13种不同的表达方式，精准识别故障点和匹配备件极具挑战。智能维修助手能够利用大模型的语义理解能力，在复杂的语言环境下精准定位问题，给出解决方案并匹配正确的备件，同时自动调度人员进行现场维修。该应用提升了售后响应速度和准确率，

直接驱动了海外业务的营收增长。

物理AI方面，三一走在行业前列的是其在智能焊接场景的应用。不同于汽车行业的标准化焊接，工程机械零部件多为来料加工，焊缝形状各异。我们通过物理AI实现了三个步骤的进化。第一步，深度识别，通过激光扫描自动理解焊缝形状；第二步，路径规划，自动生成最优焊接路径；第三步，熔池监控，模拟资深焊工的经验，实时监控熔池气泡，并根据熔池情况，通过焊枪摆动等方式自动进行调整。传统的焊接需要事后探伤，而我们的AI焊接能做到边焊接边检测。目前在中厚板直缝焊接领域，其质量和稳定性已经超越了人工水平。

物理AI的另一个重点应用领域是自动叉车，目前主要针对两个高频场景。一是高位堆垛，AI在安全性上具有显著优势。人工堆叠货物到三层以上就会产生视觉盲区和安全隐患，而自动叉车目前可以稳定精确堆叠到四层；二是集装箱装卸，在装车环节，虽然自动化的灵活性和综合效率目前约为人工的70%，但在复杂场景下的适应能力正在快速进化。

《展望》：在传统认知里，AI往往被视为降本增效的后台工具。但三一近年的财报显示，无论是营收增长还是利润提升，都呈现出持续向好的态势。AI是否已经从效率工具逐步成为驱动增长的引擎？

黄路川：是的，在三一，AI已经不再仅仅局限于提升效率，而是直接驱动了业务增长。

我前面提到的AI售后助手，实质上就是收入增长工具。另外，AI的落地也在催生高毛利的新产品形态。比如一台挖掘机本体的售价约为几十万，但基于AI的智能引导系统，一套的价格就能达到十几万。这不仅提高了单机附加值，更成为一个独立、高利润的增长点。这些由树根互联提供的智能系统具有极强的兼容性，不仅能装在三一的机器上，也可以安装在竞品设备上。

更进一步，AI所沉淀的能力，正转化为可复用的运营与平台能力，支持三一开拓新的业务模式。

从更广泛的行业来看，AI不仅在头部企业中重构

价值创造方式，也为大量中小企业带来了商业模式创新的机会，特别是在轻量化、平台化能力的支持下，这类企业更容易实现快速落地和规模复制。

《展望》：AI的投入产出比（ROI）是目前企业普遍焦虑的问题。大家既担心错过风口，又担心盲目投错。三一对于AI的整体投资价值和ROI是如何管理的？

黄路川：三一管理AI项目的核心逻辑是高度商业化和务实的。我们不为技术而技术，如果一个AI项目不能产生清晰的商业价值，它在一三就无法立项。

三一将AI投资分为“基础”和“应用”两类，采取完全不同的评审逻辑。对于设备互联、数据中台等底层工程，三一在四五年前就完成了投入。这类项目不直接计算单项ROI，而是由一把手拍板，作为支撑未来数年数字化转型的“公共底座”，按集团整体预算比例进行预设。而对于应用类项目，则必须经过技术改造委员会评审。我们有一个核心指标：投资回收期原则上不能超过两年。

我们对每一个场景都会进行极其细致的账目拆解，只有账算得清，项目才能上马。

- 开源类场景，以售后服务智能体这个项目为例，我们关注新增服务覆盖率、潜客转化率、单次服务客单价，通过AI能够服务到原本人力覆盖不到的海外场景，直接将服务转化为营收。账算清了，立项就很快。
- 降本类场景，比如说AI替代人工预审合同，回本周期仅一两个月，这种高ROI的小项目也会迅速上马。
- 战略协同类场景，以智能焊接项目为例，如果内部回本慢，就看外部输出的增值。只有内部提效和外部创收两项接起来能够覆盖大额投入，且有明确的种子客户愿意买单，项目才会通过。

在这样严格的过滤机制下，我们能够剔除那些看起来时髦但还没有形成商业闭环的项目。比如人形机器人，在现阶段无法产生经济效益，我们绝不盲目砸钱，这就是我们所说的商业成熟度和技术就绪度的评估。

《展望》：您认为那些真正能通过AI创造增长和价值的标杆企业，它们身上有哪些共同的成功基因？

黄路川：从三一和众多标杆案例来看，成功的AI企业通常具备三个核心战略支点。

首先，一把手的颠覆性认知。AI首先是一场对劳动力结构的颠覆。三一早在2023年就提出了“333”目标（3000亿产值、3000名工人、3万名工程师），其本质是对劳动力密度的重构。企业一把手必须想清楚，AI在你的版图中是什么定位。认知模糊是最大的成本。

其次，足够的闲余资金与利润空间。只有规模足够大或利润率足够高、有闲余资金去试错且有足够增长空间的企业，才能真正把AI跑通。

最后，规模化复制的“沃土”。企业必须有足够的舞台让AI摊薄成本。要么拥有几十个工厂可以快速复制，形成规模效应，要么正处于爆发式增长的前夜。

《展望》：您提到一号位要对AI定位想清楚。那在您看来，当下这个节点，企业应该如何定位AI，才能真正创造增长？

黄路川：AI定位是动态演进的，没有一劳永逸的答案。现在的变化太快，一号位必须花大量时间研究前沿新闻，接触跨行业公司。对现状的准确把握和对未来三到六个月的短周期预测，比任何一份十年规划都更有决策价值。

从“单点试点”到“全面开花”

《展望》：许多企业在AI转型中往往会卡在“试点阶段”，一两个项目效果很好，但一旦跨场景、跨部门推广就步履维艰。三一和树根互联作为行业领先实践的代表，在AI规模化落地上有一套清晰的路径。能否请您结合几个里程碑案例，分享一下三一是如何实现从1到N的飞跃的？

黄路川：三一的规模化路径可以总结为两个维度：

内部跨产品线的横向平移，以及外部跨行业的能力输出。

售后维修智能体是三一内部规模化推广最成功的标杆智能体。该项目起初仅针对挖掘机品类进行试点。在验证业务价值后，迅速复刻至港口机械、泵车、装载机等全系列大型设备产品线。在区域覆盖上，我们从最初的泰语试点开始，目前已成功覆盖阿拉伯语、西班牙语、意大利语、俄语等多个重点战略市场。

同时，通过树根互联，我们将内部深耕的物理AI能力转化为行业通用方案，实现了跨行业的规模化。三一在智能焊接领域积累的算法模型，现已成功复制到一些大型船厂。船厂的非标焊接场景与工程机械高度相似，这种能力的跨行业移植证明了三一AI模型的普适性。我们的全自动叉车方案不仅在三一内部工厂大规模应用，目前已成功输出至多家锂电池及材料制造头部商。

三一能够避开试点陷阱，核心在于建立了标准化、模块化的AI能力中心。将每一个资产沉淀为可配置的AI资产，而不是一次性的定制。同时，前面提到的云实验室机制，它确保了成功的AI案例能迅速在不同事业部间进行知识迁移。

《展望》：在实现跨场景、跨部门甚至跨行业的规模化复制时，三一是否遇到过一些关键性的障碍？

黄路川：AI规模化推广过程中最大的阻碍往往不是技术，而是运营与底座。我认为必须解决好两个维度的对接。

一是业务资源的就绪度。AI的规模化复制，本质上是技术应用场景与企业资源调度能力的深度适配。过去，客户需求传递不及时，供应链和服务的各种短板被掩盖在低效的沟通中。当AI能够瞬间精准捕捉全球需求时，压力就直接传导到了后端的供应链体系。

以售后维修智能体为例，AI能够通过诊断快速告诉用户哪里出了问题，并提供维修方案。但如果当地仓库没有备件，这个AI的业务价值就归零了。这迫使我们反思：全球区域内的售后备件预测、仓储计划

以及供应链履约这些最基础的环节，是否做得足够扎实。

二是组织层面的知识转移与人才准备。试点阶段与大规模推广阶段对团队能力的诉求完全不在一个量级，这需要未雨绸缪的组织策划。很多企业在试点时只用一小撮精锐团队，导致推广时出现严重的知识断层。三一的经验是在试点初期就将大区团队、推广目标团队纳入项目组。如果后期才开始培训和衔接，其投入的时间和资金成本将呈指数级增长。让未来的执行者早期参与共创，不仅能降低推广时的认知阻碍，更能确保AI模型真正符合一线实战场景。

另外，数据底层也非常关键。在跨事业部推广时，数据一致性问题会呈几何倍数放大，例如同样一个零部件，在不同的事业部竟然有不同的件号；库存数据的准确性、备件的兼容性指标，往往存在大量噪音。

AI落地不是一蹴而就的单个项目，而是一个需要不断完善数字底座、保障基础建设能跟上技术演进的长期过程。AI的落地遵循“木桶效应”，决定最终产出的往往是企业最薄弱的环节。

《展望》：在跨工厂或跨供应部署AI时，最棘手的数据集成挑战是什么？

黄路川：事实上，大多数企业在部署AI时遇到的集成难题，本质上是上一代信息化和数字化欠下的技术债。三一之所以在这一波AI浪潮中跑得稳，是因为我们在四五年前就通过大规模的数据中台和物联网项目，提前填平了这些坑。

这包括多源异构协议的打通，不同厂商、不同年代的设备采集协议各异，如果底层的多设备协议无法统一，AI根本无法获取有效数据。管理许多细节也极具挑战，比如统计设备的开机频率，有的设备是在一秒报文的前半段发射数据，有的是在后半段。如果时间轴对不齐，你会发现AI采集到的数据与物理现场看到的真实情况完全不符。

这些基础治理工作往往是千万级的投入，而且短期内看不到直接的AI业务价值或ROI。但如果不把

这些水面下的工作做扎实，后面的AI模型就像是建在沙滩上的城堡。

智能制造的下一个五年

《展望》：跳出三一来看，树根互联服务过众多行业的企业。如果请您对行业做一个展望，AI将以何种形式驱动制造业的业务增长？在您看来，哪些领域会率先发生颠覆性的商业模式创新？

黄路川：我认为，未来两到三年，我们会看到大量针对特定生产环节的“智能工作岛”出现。像焊接、切割这类封闭场景的单一工序，将率先实现完全自动化。类似于数控机床（CNC）的逻辑，未来的切割机或焊接机器人将连接上下料系统和上下游网络，形成一个完全无人化的自主作业岛。除了极其复杂的总装环节外，制造业的各主要分片区将逐步实现“黑灯化”。只要指令下达，这些片区就能像一台巨型精密机器一样自动运转，大幅提升制造效率和精度。

物流领域是AI落地最成熟、机会最大的领域之一。目前自动叉车、立体库、自动托盘等技术已经非常成熟。未来几年的增长点在于如何利用AI实现这些硬件的实时协同，构建起场内物流的“神经网络”。这种效率的提升将直接反映在企业的库存周转率和响应速度上。

不过，尽管AI技术突飞猛进，但全自动化的组装环节依然是一个巨大的挑战。目前的机器成本与灵活性依然无法与低廉、高效的人力劳动相比。如果AI和机器人的投入产出比无法突破经济性瓶颈，那么人机协作而非全面替代仍将是未来五至十年的主赛道。

《展望》：在2026年国际消费电子展（CES）上，黄仁勋提到物理AI的“ChatGPT时刻”即将到来，催化了具身智能、人形机器人等领域的爆发式增长。从您的观察来看，物理AI对制造业的变革影响究竟有多大？

黄路川：从原理上讲，物理AI确实是制造业未来的主流方向。但对于它是否已经迎来拐点时刻，我持审慎观望态度。我认为实现物理AI的大规模落地，仍面临底层技术架构和数据获取两大关键挑战。

一方面是技术架构与演进路径的不确定性。物理AI的演进主要来自两类能力的融合，一是生成式或基础模型带来的世界建模能力，二是强化学习驱动的决策与行动优化能力。前者帮助机器理解环境与物理关系，后者则通过交互学习不断优化行为策略。但这一融合路径上仍存在不确定性。现有大模型多为“黑盒”，一个概率预测模型能否在受严格因果律约束的物理世界中稳定运行，还需验证。

另一方面是工业“零容错率”带来的数据瓶颈。物理AI依赖失败数据来学习，但制造业不允许碰撞或损坏。没有真实的物理错误数据，模型就难以闭环成熟。

基于上述判断，我们对未来产品的演进有一个预判：全自动化不会一蹴而就，中间阶段是人机协同的半自动。比如，我们让工人佩戴智能指环、AR眼镜等设备进行人机协同，通过这些设备，我们在装配等核心环节预先收集大量真实的物理交互数据。我们为挖掘机、施肥机等传统机械开发了类似于穿戴式设备的引导系统。原本复杂的手动操作（如水下清淤），现在通过仿三维感知技术可以实现一键操作。

总的来说，我们对物理AI的未来持确定性的乐观，但在商业投入上仍保持战略审慎。三一的策略是保持敏锐的技术监测，等待先行者将基础模型打磨成熟。等那个商业上的确定点到来时，我们再迅速投入资源进行商业化和规模化应用。

《展望》：随着AI深度嵌入企业的日常运营，人才结构正面临一场变革。在自动化程度大幅提高的背景下，您认为未来的人才结构是怎样的？三一和树根互联是如何重新定义岗位角色的？

黄路川：人才结构的调整在我们内部已经形成了比较清晰的判断。我们有一个基本判断是，未来所有企业管理软件和工业软件都是给AI用的，不是给人用的。

第二个基本判断是，未来坐办公室的人不会有多少，最后一波被替代的是蓝领工人。

在人力、财务、采购等后台职能部门，人才需求将从“专才”向“具备统筹能力的通才”转型。大企业中传统的“螺丝钉”岗位将消失。未来的员工会像初创企业的创始人一样，一个人带着一群AI助理或智能体去完成一个完整的业务闭环。职能人员不再比拼操作熟练度，而是比拼眼界、统筹能力以及利用AI工具解决复杂问题的能力。

在研发领域，以树根互联为例，我们从2025年初就开始推行全员使用AI，所有开发人员必须用AI来写代码。到2025年中，开发效率提升了100%；到年底，AI已能承担约65%的工作量。我们不再需要只会写代码的“码农”，而是需要具备架构师思维或产品思维的人才。未来的单兵作战能力将极强，一个人就能完成从前端交互、后端逻辑到自动化部署和测试的全流程。

即使是公认最难被取代的创意行业，也在经历深刻的洗牌。比如一键成片技术的普及，已大幅降低了内容创作的准入门槛。这意味着只懂基础操作的“剪辑手”将被大批量淘汰，而具备导演思维、能用AI工具实现艺术构思的资深创意人，会变得极度抢手。🎬

郁亚萍

埃森哲商业研究院大中华区研究经理

王若霏

埃森哲大中华区市场营销经理

业务垂询: contact-us@accenture.cn



行胜于言：2025年 “AI应用之星”实践洞察

埃森哲与世界经济论坛联合发布

提要

世界经济论坛和埃森哲合作的“AI应用之星”研究显示，企业AI竞争已从概念走向实际成效，规模化落地取决于一套相互强化的系统能力：将AI纳入运营核心，以人机协同放大专业智慧，夯实高质量数据底座，升级平台化与混合架构的技术栈，并以负责任AI治理内置信任与合规。案例表明，当战略、数据、技术与人才同向发力时，AI价值将产生乘数效应，持续驱动业务创新与长期增长。

历经多年的巨额投入与热切期待，围绕人工智能（AI）的讨论已从“潜力”彻底转向“实际成效”。如今，企业领导者们不仅要看到AI创造价值和影响力的实证，更在为下一波企业创新浪潮积极布局。

世界经济论坛发起的“AI应用之星”计划正是对这一现实的系统回应。该项目对来自30多个国家数百家组织的AI实践进行系统评审，识别出了一批在真实业务场景中交付“有意义、智能、新颖和可部署解决方案”的企业。

率先入选的“AI应用之星”企业完成了从试验到落地、从愿景到成效的实质跨越。其成功经验为AI的规模化应用沉淀出五大实践洞察。这五项洞察环环相扣，相互强化，系统性地决定AI能否规模化落地。

洞察一：将AI纳入组织运营的核心

走在最前沿的“AI应用之星”企业，不再将AI视为战术工具，而是将其作为战略能力纳入组织全局。他们追问的不是“AI能用在哪儿”，而是“AI如何帮助我们重塑商业模式，打造新的竞争优势”。

在实践中，领导者首先会复盘核心流程，充分释放AI的价值。“AI应用之星”企业将AI目标纳入团队目标，定期评估目标达成情况，鼓励员工积极参与，动态平衡自上而下的经营成效与自下而上的创新活力。

更重要的是，这些企业正在平衡短期回报与长期投入：一方面持续推进短期回报稳健的项目；另一方面，也保留投资高潜力、长周期项目的可能性。约75%的“AI应用之星”企业会将现有AI项目产生的收益再投入到新的业务领域，以扩大应用规模，同时仍保留专项预算，支持那些处于价值潜伏期的探索性项目。

案例研究

中国工商银行以AI筑牢创新转型根基

AI技术虽发展迅猛，但在金融领域的应用仍显不足，主要受限于复杂的基础设施、严格的监管要求以及碎片化的应用场景。

中国工商银行的转型之路，始于其自主研发的千亿参数金融大语言模型，旨在构建全行一体化、智能化的全新工作模式。以此为基础，工行打造了一个AI中央平台，在几分钟内即可快速部署专用智能体，从而将AI深度嵌入信贷、风险管理、市场营销、金融市场等20多个业务领域。

工行的AI平台已获得十余项全球金融认证基准的验证。通过迭代智能办公模型、变革交易处理流程和升级金融业务工具，平台累计完成了5万人年的工作量。

这一案例说明，立足于“AI即基础设施”这一战略定位，AI的价值将不再局限于一次性项目试点，而是能够成为核心的企业级能力，推动企业业务的持续改善、不断创新和长期增长。

洞察二：人机协同成为价值放大的关键机制

尽管AI技术持续演进，但“AI应用之星”的经验表明，AI的成功应用始于人，而非技术。这些组织并未将AI视为替代人力的工具——人类专业智慧仍是价值的分水岭。相反，他们将AI作为人类智慧的放大器，解锁前所未有的精准、创意与革新。这一转变主要体现在三个方面：

第一，将员工纳入AI设计过程，实现共创。这些组织没有将AI作为独立的技术层，而是让员工从源头上参与AI项目的设计，将AI直接纳入员工的日常工作，围绕员工的真实需求设计工具，支持员工改善现有流程。这种做法不仅能激发员工的主人翁意识、提高方案采纳率，更能确保每一项应用都切实解决问题。

第二，推动角色导向的技能提升。这些组织不再将AI局限于专业团队，而是重新设计岗位，为员工配备AI助手，将其融入现有的关键工具。领导者还采取了重要的变革管理实践，例如就AI的角色定位、对岗位的影响以及所需技能展开坦诚交流，通过强化岗位技能培训，将提高AI素养融入学习体系，促进人机协作。领先组织还瞄准那些因专业人才短缺而陷入瓶颈的领域，通过战略性引入AI，破除资源限制。

第三，建立内部AI推广网络。领先企业通过提供实践学习机会、建立AI先行者网络，进一步巩固人机协作模式，提升组织渗透率。



案例研究

Cambridge Industries将AI融入日常工作，赋能中等技能员工

Cambridge Industries将人置于AI应用的核心，赋能非洲城市从事基础设施管理的中等技能工人。他们为工人配备了移动优先的AI应用，即便在网络、预算和技术能力受限的地区，也能实现可及性与规模化部署。无需增加工作流程的复杂性，工人就能在日常任务中应用AI。以道路养护为例，巡检员拍摄的日常图像由AI实时分析，自动检测路面损伤、预测劣化趋势并生成维修热力图，以最低的技术开销，实现了基础设施的实时监控。在建筑领域，自主无人机巡查工地，识别安全风险，将复杂的安全手册转化为可执行的现场指导，通过WhatsApp或仪表盘即时推送给作业人员。

这一转型的成功在于，企业在高端工程知识与一线日常运营之间架起了桥梁。企业将AI工具亲手交给当地巡检员、技术员和现场协调员，真正触及了那些最贴近问题却往往被AI创新遗忘的群体。

六个月内，道路抢修成本降低40%，AI生成安全警报3000条，工地安全事故减少50%。Cambridge Industries用这样的成绩表明，在将AI纳入一线工作的过程中，只要设计便捷，洞察即时到位，就能提升运营效率，改善合规水平，构建更加安全、更具韧性的基础设施系统。

洞察三：数据基础决定AI规模化上限

数据质量问题被普遍认为是AI落地的头号障碍。为了破局，“AI应用之星”企业主动构建差异化的数据优势：整合结构化和非结构化数据，并注入合成数据、实时数据和物理仿真数据。这一实践释放出清晰信号：AI的规模化，取决于对数据深度与准确度的把握。

在这个过程中，不同类型企业展现出差异化的路径。数字原生企业依托一体化数据生态与平台能力，实现数据的持续生成与快速迭代；而行业传统企业则将长期积累的专有与非结构化数据转化为核心资产，通过AI工具激活历史数据价值，高效调用、复用组织知识。

案例研究

宁德时代以海量数据打造智能电芯设计系统

宁德时代将其丰富的专有多模态数据转化为持续的AI优势。公司开发的AI电芯设计平台融合了物理信息机器学习与Transformer模型，构建了统一处理时间序列、文本、图像和图数据的流水线。该平台利用来自数十万个设计案例的600TB历史测试数据，实现了数据收集、清洗、特征工程和模型训练的自动化，同时支持数据、模型和算力在不同产品和工厂间复用。

AI电芯设计平台在数秒内生成建议，并在数分钟内完成参数优化，一举取代过去耗费数周的人工试错式设计周期。通过AI电芯设计平台激活历史测试数据，宁德时代将设计周期从两周锐减至几分钟，原型开发从24个月缩短到13个月，新设计准确率从70%跃升至95%，每年节省成本高达1.406亿美元。

与此同时，领先企业还通过数据增强策略突破数据规模与质量的双重限制。在数据稀缺或获取成本极高的场景中，他们结合领域专业知识、替代性数据流与先进建模技术，减轻对海量数据集的依赖。

总体而言，领导者需优先考虑数据基础能否支撑其AI愿景。除了确保数据质量和使用权外，还需平衡监管合规要求，积极参与协作式数据生态系统建设，在不暴露原始数据的前提下构建共享资源，共驱行业进步。

洞察四：革新传统技术栈，全面释放AI潜力

“AI应用之星”企业普遍认识到，随着生成式AI等技术的快速演进，计算基础设施既是价值放大的关键杠杆，也正在变为新的约束条件。所有参选企业都将“技术基础设施不足”列入其AI规模化的三大核心挑战之一。在这一背景下，领先企业的关注重点正从单纯扩建基础设施，转向构建可支撑AI长期演进的战略工程能力。

在转型过程中，统一的AI平台成为关键基础。硬件层面，领先组织正在扩展计算能力，改进数据存储，并连接那些在信息生成端附近处理信息的边缘设备。软件层面，他们正在构建统一的数据环境，连接模型、工作流程和应用程序，同时打造强大的安全和模型服务能力。这些一体化平台共同成为AI发展的战略抓手，其作用远非零散的单点解决方案可比。

案例研究

国家电网为上海打造城市级智能化能源管理平台

在城市快速发展的同时，电网也承受着巨大压力。上海电网服务1200多万居民与企业用户，用能结构日趋碎片化，且可再生能源占比持续攀升。传统预测与交易系统已无法应对这一复杂局面。针对这一情况，国家电网推出城市级AI能源管理平台——“智慧能源管理大师”，用全域协调取代零散工具。

该平台集成预测、交易、调控、结算四大智能体，搭建统一系统，供电网调度员与能源管理者使用。生成式AI在严苛的条件下优化决策，同时平台依托直观仪表盘，实现实时数据与资源流向可视化，落实“员工始终在场”的监督机制，确保系统的可信度与可扩展性。

依托其以平台为中心的AI战略，该系统预测准确率提升12.5%，电网可靠性达到99.9983%，通过规避昂贵的新增发电与输电投资，节约成本超11.2亿美元。





与此同时，领先企业并未依赖单一技术路径，而是形成了以混合架构为核心的多层基础设施体系。一方面，私有化部署被用于满足数据主权与高敏感场景需求，并支持模型微调、检索增强生成与智能体系统等关键能力；另一方面，云计算与边缘计算的结合成为主流模式，在保障实时响应的同时，实现更深层次的集中分析与规模化训练。实践表明，这种“边缘+云”的协同架构，能够在成本、性能与扩展性之间取得更优平衡。

在这一过程中，基础设施决策不再是一次性选择，而是一个动态优化过程。成本、标准化、灵活性、数据主权与风险分散等因素持续交织，推动企业不断调整其技术架构。最终，这些“AI应用之星”所构建的，并非单一技术方案，而是一套能够适应业务变化与监管要求的系统性能力底座。

洞察五：负责任实践是AI规模化的前提

除了数据质量与技术局限，多个“AI应用之星”企业将信任、可靠性、准确性、人工监督及合规列为核心挑战。为实现可持续落地，组织应构建以“负责任AI”为核心的系统性治理体系，将原则、实践与控

制机制嵌入技术与业务流程之中。

领先企业正从政策驱动转向技术赋能的治理体系，通过在AI全生命周期中引入可追溯性、可解释性与公平性机制，将模型监控、偏差检测与安全数据管道等能力集成进平台与智能体系统，搭建起“信任内置”的基础设施。同时，他们在关键环节保留必要的人工监督，在合规框架下平衡效率与风险。

在治理方式上，人工介入正从全流程控制转向按风险分级的差异化监督：低风险场景采用高自主与轻干预结合的策略，中等复杂场景通过结构化约束实现有限自主，而高风险决策需人类主导。总体而言，企业从二元对立的治理模式，迈向与情境和风险相匹配的分层协同治理体系，AI能力与人类判断形成良好互补。

从“AI应用之星”企业的实践可以看到，那些成功案例，往往得益于战略远见、数据根基、技术现代化与人才赋能汇聚起来的合力。当企业实践能够契合以上多项洞察，企业价值便不再是简单相加，而是通过协同作用产生乘数效应，从而在商业、社会与环境层面持续扩大影响。📌

原报告《行胜于言：2025年“AI应用之星”（MINDS）实践洞察》¹

1. 《行胜于言：2025年“AI应用之星”（MINDS）实践洞察》（Proof over Promise: Insights on Real-World AI Adoption from 2025 MINDS Organizations），世界经济论坛，2026年1月19日，<https://www.weforum.org/publications/proof-over-promise-insights-on-real-world-ai-adoption-from-2025-minds-organizations/>。



别再堆模型了， 开始构建AI系统

✉ 韩必立、沙拉布·库马尔·辛格、于雅

提要

人工智能 (AI) 竞争的护城河已不是算法本身, 而是让AI落地的工程化能力, 即把智能深度嵌入企业专属数据、治理体系与业务流程中的本事。别再迷信算法奇迹, 企业真正要深耕的是系统工程。

当有些科技巨头还在搞通用人工智能竞赛时, 大多数企业管理者已经意识到一个残酷的现实: 光靠接入更先进的AI大模型, 已难以构成竞争优势。研究显示, 达到GPT-3.5水平的模型推理成本, 从2022年底的每百万词元20美元, 暴跌到2024年底的仅0.07美元, 不到两年时间降了280倍¹, 而且这个降价趋势还在加速。到2030年, 1万亿参数大语言模型的推理成本, 会比2025年再降低90%以上²。一旦技术快速商品化并大幅降本, 围绕“买哪个模型”来竞争并非战略重点, 因为系统并不会自动变得“智能”。

AI的主战场已经发生根本性转移, 但企业的转型步伐却严重滞后。标普全球2025年对北美及欧洲1000家各行业大中型企业开展的调研显示, 42%的

企业在当年叫停了多数AI项目, 较前一年的17%占比大幅攀升; 同时, 平均来看, 有46%的AI概念验证项目还没落地投产便宣告搁置³。兰德公司的分析也表明, 超80%的AI项目最终失败, 失败率为非AI技术类项目的两倍⁴。

绝大多数情况下, 问题的根源并非在于模型性能不够, 而是数据基础薄弱、业务流程割裂, 以及缺少真正让AI在企业实际场景中稳定落地的工程化能力。很多企业停留在浅层应用, 而领先企业早已成为生态整合者与全栈掌控者, 将AI当成贯穿所有业务的企业级系统工程。今天, 想要获得可持续的竞争优势, 就必须放下对“完美算法”的执念, 转而深耕体系化能力, 打造稳健、端到端的AI全链路系统。

1. 《2025人工智能指数》, 斯坦福大学以人为本人工智能研究所 (HAI), 2025年4月, <https://hai.stanford.edu/ai-index/2025-ai-index-report?queryID=40500ea143cc93a4ff13cd514697da1d>。
2. 《Gartner预测: 到2030年, 对拥有1万亿参数的大语言模型 (LLM) 进行推理的成本, 将比2025年降低90%以上》, Gartner, 2026年3月25日, <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2026-03-25-gartner-predicts-that-by-2030-performing-inference-on-an-llm-with-1-trillion-parameters-will-cost-genai-providers-over-90-percent-less-than-in-2025>。
3. 《生成式AI正在快速普及, 但成效喜忧参半——VotE: AI与机器学习大会要点》, 标普全球 (S&P Global), 2025年5月30日, <https://www.spglobal.com/market-intelligence/en/news-insights/research/ai-experiences-rapid-adoption-but-with-mixed-outcomes-highlights-from-vote-ai-machine-learning>。
4. 《人工智能项目失败的原因》, 兰德 (RAND), 2025年4月10日, <https://www.rand.org/pubs/presentations/PTA2680-1.html>。

新AI战略矩阵

要想将AI深度融入自身运营体系、成功实现工程化落地，管理者需要超越传统的“构建或购买”二选一的逻辑，构建一个全新的思维框架。企业可以从两个关键维度来考虑。

一方面，高管要明确价值创造的范围：AI是用来追求端到端的系统性转型，从根本上重塑工作流程、数据架构和运营模式，还是局限在任务层面，解决某些特定的业务场景。

另一方面，企业必须确定技术控制的深度：是直接整合外部的AI服务和平台，依托外部资源打造竞争优势，无需拥有底层基础设施；还是自行构建并掌控专有的AI能力（包括模型、基础设施和应用），构筑对手无法通过授权使用或复制的核心壁垒。

两大维度相互交叉，即可划分出四种截然不同的企业AI战略范式（见图一）。

图一 企业AI战略矩阵



注：此矩阵并非排名。每个象限都代表一个合理且可行的战略定位。真正具有创新精神的企业可能会同时在四个象限中布局，并使各定位之间相互强化。

数据来源：埃森哲商业研究院分析。



四种形态的具体实践

既有AI方案采用者: 借力整合+有限任务级

这类企业直接使用市面上已有的AI产品和服务, 比如用微软 (Microsoft) 365 Copilot、Salesforce Agentforce、钉钉来解决具体的业务场景, 无需构建专有AI能力。这种策略很适合那些希望快速提升生产力, 同时又能控制好执行风险的企业。其优点包括部署周期短、投资回报看得见、集成难度低。但缺点也很明显: 这只是一个暂时的位置, 一旦所有竞争对手都用同样的平台、获得同样的供应商支持, 这种优势就会很快消失。选择这个象限的领导者, 必须把它当成一个跳板, 而不是终点, 要在模型市场同质化侵蚀掉优势之前, 尽早向更广的系统整合方向迈进。

内部模型构建者: 构建自有+有限任务级

这类企业通过自行开发或者合作开发专有的AI模型或系统, 例如特定领域的知识图谱, 以构筑差异

化的竞争壁垒。如丹麦制药企业灵北 (Lundbeck) 与埃森哲合作, 通过采用知识图谱与机器学习相结合的方法, 辅助了神经系统相关疾病的药物靶点研究。该方法基于大规模临床数据与公共生物学数据, 构建了面向头痛与偏头痛的领域知识图谱, 用以预测基因与疾病之间的潜在关联, 从而加快新药物靶点的筛选过程⁵。

这种策略在以下情况下最有效: 企业拥有难以复制的专有数据和深厚的领域知识, 并且在某个高风险、强监管的领域 (如生命科学、金融风控、工业安全) 中形成了壁垒。但它的战略风险在于容易陷入“内卷式装备赛”, 要想在资金雄厚的基础模型供应商面前保持哪怕一点点领先, 都需要持续投入大量研发资金。处于这个象限的领导者必须冷静判断, 自己的技术护城河到底是否真的牢不可破, 同时还要克制为每一个应用场景定制AI的冲动, 否则会让能力组合变得七零八落, 最终背上沉重的维护负担。

5. 《灵北 (Lundbeck) : 利用AI寻找头痛药物靶点》, 埃森哲, 2024年3月29日, <https://www.accenture.com/us-en/blogs/life-sciences/lundbeck-ai-headache-drug-targets>。

生态系统整合者：借力整合+广泛企业级转型

对于大多数非科技型企业来说，这个象限最值得关注。生态集成者不会把钱浪费在试图打造最聪明的基础模型上。他们真正做的是建立起一套能连接模型、现有数据和人类工作流程的运营体系，让这个体系自我强化、越跑越顺。

例如，法国航空-荷兰皇家航空集团（Air France-KLM）正与埃森哲、谷歌云（Google Cloud）合作，共同建立一座生成式AI工厂。该框架基于云，为集团在整体范围内规模化部署生成式AI提供了技术基础和战略支撑，加速高价值应用场景的识别，并提升交付效率。通过简化从实验阶段到企业级就绪的转化过程，法航-荷航可以将开发周期缩短35%以上⁶。其竞争优势不来自某一个模型，而是来自这套整合架构。

另一个案例是卡特彼勒（Caterpillar）。卡特彼勒正将物理AI、边缘AI与数字孪生技术引入制造、采矿与施工场景，使AI能够在偏远、复杂且网络条件受限的现场环境中实现低时延运行，而不完全依赖云端连接。与此同时，其基于英伟达Omniverse构建的数字孪生系统已开始用于模拟工厂、产线调度与物料流动，驾驶室内的Cat AI Assistant则为操作人员提供实时指导、设备监测、故障排查与预测性维护支持^{7、8}。其基础能力建立在集成生态系统中，其中包括160万台互联设备与资产，名为Cat Helios的云端数字平台（用于存储这些设备所产生的16PB高质量数据），以及能够将这些数据转化为及时且相关的行动的系统⁹。

真正建立一套连接模型、数据和工作流的运营体系，需要工程化的AI落地平台。例如，达能在“AI+健康”的愿景下，借助阿里云的AI Landing Zone和阿里巴巴的生态资源，将构建场景化的AI智能体，覆盖营销、电商、渠道销售、客户服务和供应链等环节¹⁰。

生态系统整合者的一个核心特点是“模型自由”，如果明天有更好的基础模型，整合者可灵活进行替换，而不会影响企业业务流程运转。这种架构上的灵活性本身就是一种战略韧性。

全栈拥有者：构建自有+广泛企业级转型

这类企业认为，要真正释放AI的价值，就必须实现从底层芯片到上层应用的完整技术栈自主可控。联想和比亚迪代表了企业跻身这一战略象限的两条截然不同的路径。

联想不仅是全栈技术构建者，同时也是AI的深度使用者。联想早已超越传统PC制造商定位，通过“算力+终端+应用”的全栈布局，构建了独特的AI竞争优势。凭借AI战略在全球的落地，联想实现了跨越六大洲、涉及数百道工序的制造与供应链流程的智能协同，这套经过实战验证的系统工程能力已深度融入日常运营的每一个环节¹¹。



6. 《埃森哲与谷歌云携手支持法航-荷航集团打造生成式AI工厂，重塑运营模式》，埃森哲，2025年7月17日，<https://newsroom.accenture.com/news/2025/accenture-and-google-cloud-support-air-france-klm-in-building-a-generative-ai-factory-to-revolutionize-operations>。

7. 《卡特彼勒携手英伟达，以物理AI与机器人技术重塑重工业》，卡特彼勒，2026年1月7日，<https://investors.caterpillar.com/news/news-details/2026/Caterpillar-Teams-With-NVIDIA-to-Revolutionize-Heavy-Industry-with-Physical-AI-and-Robotics/default.aspx>。

8. 《钢铁、传感器与硅：卡特彼勒如何将边缘AI带入施工现场》，英伟达，2026年1月7日，<https://blogs.nvidia.com/blog/caterpillar-ces-2026/>。

9. 《人工智能：正在改变我们帮助客户应对挑战的方式》，卡特彼勒，2026年1月7日，<https://www.caterpillar.com/en/news/caterpillarNews/2026/ai-transforming-way-we-help-customers.html>。

10. 《官宣！达能亚太与阿里云达成AI战略合作》，阿里云，2026年3月17日，<https://mp.weixin.qq.com/s/iLMvdvokB19vyrCEKISAtw>。

11. 《以AI之力锚定全球供应链 智能体赋能智慧远征》，联想方案服务，2026年1月28日，<https://mp.weixin.qq.com/s/VPXtiXedetK2wLxcHkJr6g>。

比亚迪则选择了垂直一体化全栈自研的路径，全面布局智能化全链条。智能驾驶系统架构极其复杂，对上下游产业链的协同要求极高，为此，比亚迪构建了从传感器设计、感知与决策规控算法，到底层执行器精准控制的全链路闭环能力，打造了真正意义上的汽车端到端工程体系。其“天神之眼”智能驾驶系统，体现了对整车架构、传感器融合、核心算法与海量数据的深刻理解，最终构建起整车级融合感知网络，帮助比亚迪确立了行业影响力¹²。

尽管路径不同，但联想和比亚迪都在用系统工程方法论，将AI从表层应用工具下沉为企业的底层核心能力，共同完成从“产品制造”到“工程化能力输出”的深度转型。

动态矩阵：跨越维度，驱动重塑

明确企业处在矩阵的哪个位置，只是第一步。真正的战略价值在于跨越维度，将一个象限中经过验证的工程化能力，系统性地注入并支撑其他象限的能力建设，最终构建一个自我强化、加速转动的AI解决方案的飞轮。

美的集团是跨矩阵工程化战略的典型示例。这家起步于塑料瓶盖制造的企业，已发展为覆盖智能家居、工业技术、机器人和楼宇科技的全球化集团。其关键不在于押注某一点能力，而是在技术底座、模型、应用和外部能力引入等多个层面同步建设，并通过内部协同形成闭环。

早在2012年，美的就启动了集团级数字化转型，为后续AI布局奠定基础。在此之上，美的通过“美擎”工业互联网平台¹³推进制造知识、软件与硬件的深度融合，并在洗衣机工厂落地智能体应用¹⁴。在模型层面，美的聚焦家居和工业等垂直场景，开发专有模型和具身智能能力，而非参与通用大模型竞

争¹⁵。同时，依托庞大的智能家电装机基础，美的将AI应用扩展至跨设备、跨场景协同¹⁶，并有选择地引入外部成熟AI能力用于营销和服务¹⁷。

整个战略逻辑形成一个加速循环：全栈技术底座支撑起专有模型的开发与迭代；强大的模型能力点亮了AI应用价值；丰富的应用场景产生海量专用户与工业数据；高质量数据训练出更精准的垂直模型，反过来优化硬件与生产流程。飞轮每转一圈，都会抬高那些没有做同样基础投入的竞争对手的准入门槛。

未来十年的胜出者，不会把希望寄托在“更强模型”的出现，而是思考如何把AI变成一套难以撼动的系统能力。对管理层而言，这意味着把资本和注意力从模型采购的竞赛中抽离，转向那些见效慢，但能累积复利的工程化投入。一批领先企业已经通过专有数据、集成工作流和软硬件一体化能力构筑起护城河——AI正在从一项新奇技术，变成决定企业竞争力的基础工程。✍

声明：本内容仅供一般性参考，不得替代专业顾问的咨询意见。

韩必立

埃森哲大中华区董事总经理、数字核心事业部总裁

沙拉布·库马尔·辛格 (Shalabh Kumar Singh)

埃森哲商业研究院高级研究总监

于雅

埃森哲商业研究院大中华区研究经理

玛尼莎·达什 (Dash Manisha) 对本文亦有贡献

业务垂询：contact-us@accenture.cn

12. 《比亚迪全系搭载高阶智驾》，比亚迪汽车视频号，2025年2月11日，<https://channels.weixin.qq.com/finder-preview/pages/sph?id=Axhvtidmht>。

13. 美擎工业互联网平台，<https://www.meicloud.com/miot/homepage>。

14. 《“美罗”机器人进厂“打工”！美的荆州工厂“10秒下线一台洗衣机”》，湖北日报，2025年12月14日，https://news.hubeidaily.net/pc/c_4902624.html。

15. 《对话美云智数总裁金江：美的集团为什么不造大模型》，蓝鲸财经，2026年1月15日，<https://www.lanjinger.com/d/1768470448627234194>。

16. 《2026全屋智能选购：开放生态为王，五大品牌打破互联壁垒》，凤凰网，2026年1月20日，<https://hainan.ifeng.com/c/8q4HfJlnEpr>。

17. 《美的集团：推出小美AI家庭助手实现一句话多指令操控》，证券之星，2025年12月9日，<https://stock.stockstar.com/RB2025120900037270.shtml>。



Z世代消费新宣言

文 王怡隽、邓晔、宋涵、邓玲

提要

Z世代如今已成为消费关键力量。埃森哲最新研究显示，在不确定成为常态的当下，这一代年轻人既没有放弃进取，也没有回归保守，而是通过更理性、更主动、更精细的方式重建对生活的掌控感。对企业而言，能否持续提供稳定价值与长期陪伴，正成为赢得Z世代消费者的关键能力。

围绕中国年轻一代的讨论从未停止。表面上看，Z世代的消费观念正在变得保守——事业上追求稳定，对爱情与婚姻愈发佛系，主动管理欲望，决策更为谨慎并强调性价比。然而，当深入探索Z世代的价值观、消费逻辑及决策方式之后，我们发现，这一代年轻人并没有放弃对生活的追求，而是在不确定性长期存在的背景下，用一种更主动、更负责，也更精打细算的方式，重新建立对个人生活的掌控感。

Z世代的人生优先级：从理想转向现实

截至2024年，中国Z世代¹人口规模超2.3亿，占全国总人口的16.5%²，是中国消费市场中影响力最强、带动效应最明显的代际群体。作为数字原生一代，他们与数字经济和线上渠道共成长，对新鲜事物

保持开放态度，也拥有强烈的自我表达欲望。在过去十多年中，新品牌、新品类和新潮流往往率先在Z世代中引爆，随后迅速扩散至更广泛的人群。

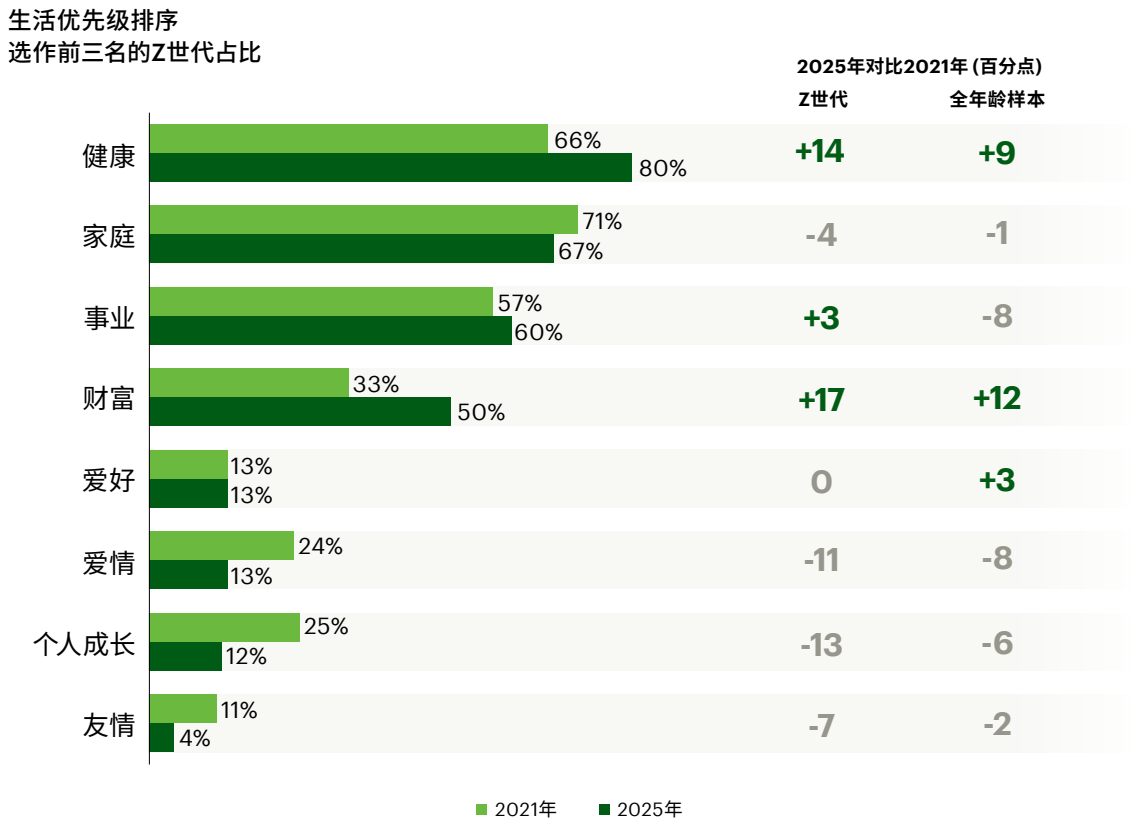
然而，与经历过经济高速发展的前几代人不同，Z世代的成年阶段伴随着经济增速放缓、就业结构转型与技术加速迭代，“不确定性”成为其职业与人生选择的背景常量。这深刻影响着年轻人对未来的预期、对风险的承受力，乃至人生选择的判断。随着传统成功路径的吸引力下降，新型就业形态在提供机会的同时，也带来了更高的不确定性和压力。年轻人不得不在理想与现实之间反复权衡，从而形成了不同的价值取向。

埃森哲调研显示，与2021年处在相同年龄段的年轻人相比，2025年18-29岁的消费者（即Z世代）在价值排序上发生了结构性变化。在选择人生前三大优先级时，他们更加看重健康、事业和财富，爱情和个人成长的优先级出现了明显下降（见图一）。

1. 1995—2009年出生的群体。

2. 《中国统计年鉴2025》，国家统计局，2025年9月，<https://www.stats.gov.cn/sj/ndsj/2025/indexch.htm>。

图一 不确定性背景下，Z世代人生优先级转向健康、事业和财富



注：数据为前三选择的加总。

数据来源：埃森哲2025年中国消费者调研（全年龄总样本量N=5000，18-29岁样本量n=988，占比20%），埃森哲2021年中国消费者调研（全年龄总样本量N=10140，18-29岁样本量n=2328，占比23%）。

问题：基于您当下的人生阶段，您最看重的是以下选项中的哪三项？

这种变化容易被解读为“保守”“功利”或“自我”，但对比全年龄人群，我们看到的则是更加积极的一面。2025年，中国消费者将事业列为前三大优先事项的比例较2021年整体下降8个百分点，而Z世代却逆势上升3个百分点，且Z世代对财富的重视程度明显高于全年龄样本均值。在充满不确定性的时代，年轻人选择将事业与收入作为构筑生活安全感与稳定性的现实支点。

值得注意的是，爱情、个人成长、友情优先级的下降并不意味着它们不再重要，而是现实压力与未来的不确定性将它们挤出了优先级的前三名。成长的含义也发生了改变：从侧重于理想化的自我实现，转向兼顾能带来现实回报与安全感的能力积累。

更理性的选择，更克制的快乐

研究发现，当下Z世代的需求正在被清晰地划分为两个“账户”：一方面，他们需要即时且确定的情绪回馈，通过体验型消费为自己充电，旅行、演唱会、看展、沉浸式娱乐等活动成为满足需求的重要出口，帮助他们释放情绪，以重获生活的节奏感与掌控力；另一方面，他们也格外关注安全感，会通过多种策略，积极配置自己的长期资产。

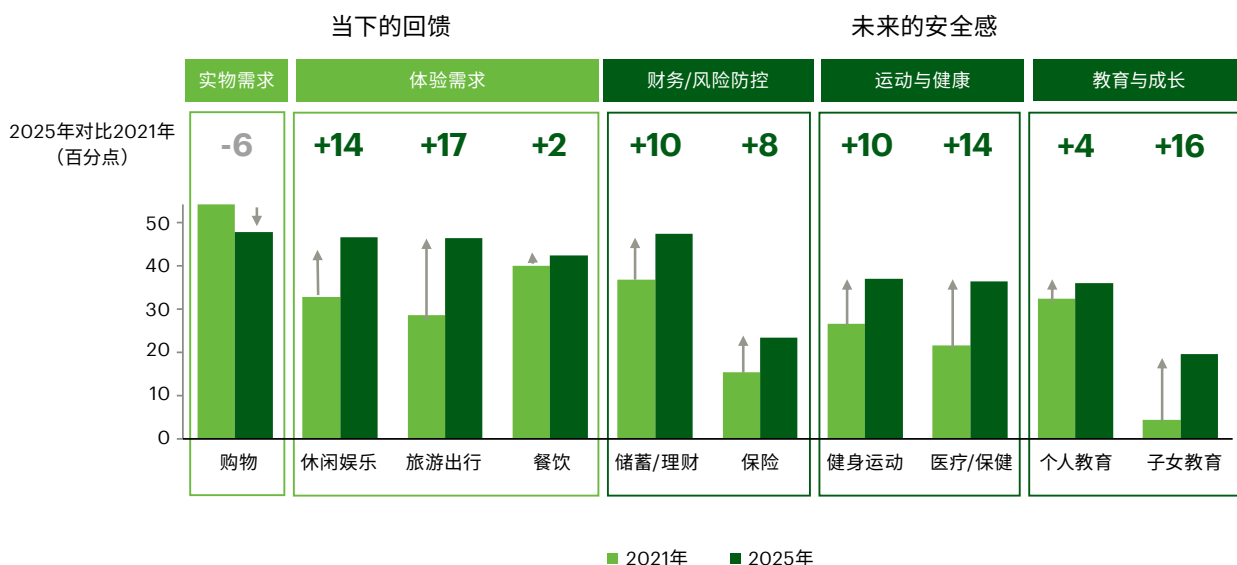
短期的情绪补给与长期的安全积累，构成了当下Z世代消费的两个重要支点。他们在“活在当下”与

“积蓄未来”之间不断切换——日常精打细算、理性储蓄、克制消费，也毫不犹豫地兑现特定时刻的重要体验（见图二）。

但实际上，Z世代“追求确定性”的价值观变化，不仅是简单的花费多少。我们从几个关键维度，解析Z世代消费逻辑的深层转变——他们如何做消费决策，情感需求如何被满足，以及AI在其中扮演了怎样的角色。这些看似零散的表征，其实共同指向一个核心：在不确定的时代，Z世代在努力为自己的生活锚定更多确定性。

图二 Z世代的需求“账户”

未来一年计划增加投入的Z世代占比



注：子女教育增幅主要由26-29岁群体驱动，而非来源于全体Z世代。

数据来源：埃森哲2025年中国消费者调研（全年龄总样本量N=5000，18-29岁样本量n=988，占比20%），埃森哲2021年中国消费者调研（全年龄总样本量N=10140，18-29岁样本量n=2328，占比23%）。

问题：未来一年，您预计自己在以下哪些项目上的资金投入会增多？（多选）

决策高度理性化

82%的Z世代开始存钱或减少非必要支出，且在大额消费中，76%的Z世代将“经济实用”作为首要标准，高于全年龄样本6个百分点；仅有24%会优先考虑生活品位，反映出Z世代在不确定环境中形成了更务实的消费取向。相比品牌故事或形象表达，他们

更关注实用功能、真实体验和长期使用成本。与此同时，这一代“数字原住民”们也更善于利用视频平台、内容社区对品牌信息进行交叉验证（见图三）。对他们而言，消费不再是身份的炫耀，而是风险管理的工具。

图三 Z世代的消费决策高度依赖视频、内容平台以及AI工具

信息获取渠道



数据来源：埃森哲2025年中国消费者调研（全年龄总样本量N=5000，18-29岁样本量n=988，占比20%）。

问题1: 为了探索新的解决方案，或者改善生活的方法，您一般从哪里获得启发？

问题2: 当您有明确的购买需求时，您会通过哪些方式来查找商品/服务信息？

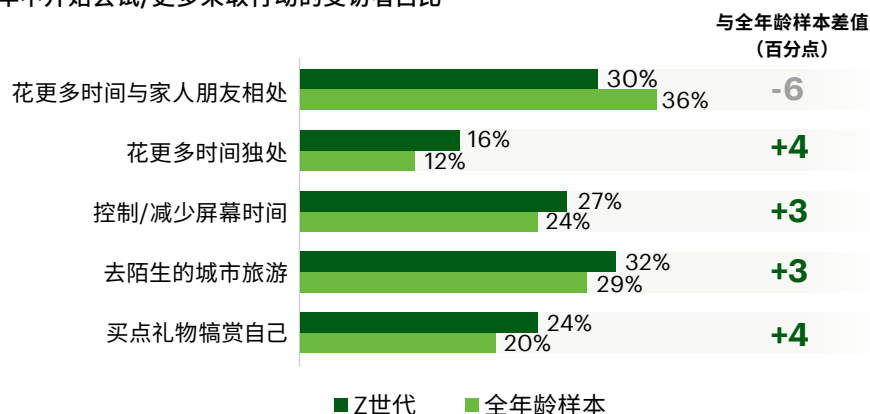
主动管理情绪资源

尽管理性成为底色，Z世代也并未放弃追求情绪价值。相反，他们对情绪体验的要求变得更加明确和挑剔。在他们眼中，情绪是有限的内在资源，需要谨慎分配、悉心维护，而非被动消耗。相比全年龄样本，Z世代更倾向于增加独处时间，通过旅行、送自

己礼物来调节压力，控制屏幕使用时间以避免信息过载（见图四）。消费也成为年轻人重要的情绪调节工具。超半数Z世代在过去一年中尝试新品牌，将新鲜感视为重要的情绪补给，为日常压力下的自己充电回血。

图四 与全年龄样本相比，Z世代更加注重内在探索与情绪资源管理

过去一年中开始尝试/更多采取行动的受访者占比



注：此处只展示差异超过3个百分点的选项。

数据来源：埃森哲2025年中国消费者调研（全年龄总样本量N=5000，18-29岁样本量n=988，占比20%）。

问题：在过去12个月中，您是否开始尝试，或比以前更多地做以下这些事情？

AI成为“第二大脑”

在不确定性加剧的宏观背景下，Z世代积极拥抱技术变革，成为AI应用活跃度最高的人群之一。调研显示，85%的Z世代高频使用AI工具，高于全年龄样本8个百分点，他们将AI工具视为提升技能、推动职

业发展和拓展副业的重要助手。更重要的是，他们对AI的期待超越了单纯的效率提升。一方面，AI被用于决策辅助；另一方面，AI也开始承担情绪陪伴和自我表达的角色，成为Z世代生活中一种可依赖的确定性来源（见图五）。

图五 Z世代对AI的期待更多元



注：百分比为选择“比较期待”或“非常期待”的Z世代占比。

数据来源：埃森哲2025年中国消费者调研（全年龄总样本量N=5000，18-29岁样本量n=988，占比20%）。

问题：对于以下这些AI的应用场景，您的期待程度如何？

企业新机遇：确定性溢价

Z世代的消费逻辑已从“广泛尝新”转向“寻求确定”。对企业而言，过往依靠制造声量、贩卖焦虑或单纯强调新奇的策略正在失效。面对这一充满张力的群体，企业必须从产品、传播、技术进行全方位的“确定性”升级。

重新定义创新：打造稳定的超能力

过去，年轻消费者往往是“差异化”与“新奇感”的天然拥趸，愿意为尝新容忍不完美。然而，随着Z世代逐渐主动规避风险，他们的消费逻辑也开始转向更谨慎、更聚焦的选择——稳定感正在重新定义何为“新”。这意味着新鲜感的核心已从“颠覆”变为企业能否持续可靠地兑现承诺。创新既要不同，又要兼顾可信。例如，在不同场景和不同触点中提供一致性的体验；当出现问题时，能够提出清晰的解决方案和响应路径，以及可预期的结果。

案例研究

小米是这一能力的代表。对许多年轻消费者而言，选择小米已不再是购买单一产品，而是拥抱一个低学习成本、高确定性的跨设备生活体系。依托统一的操作系统和交互逻辑，小米在手机、汽车与智能家居之间输出高度一致的使用体验。这种“可预期的创新”深度契合了作为数字原生一代的Z世代。基于对小米既有产品体验的信任，众多年轻消费者在首次购车时，会将小米汽车作为首选，实现了从电子产品到智能出行的跨品类转化。

提供情绪锚点：通过真实互动赢得信任

Z世代消费者对快乐的定义发生了结构性变化——从短期的情绪峰值，转向稳定的情绪补给和

长期的情绪支持。同时，高度成熟的信息获取与验证能力，也使得任何信息失真，都会让企业迅速面临信任危机。

这要求企业将吸引注意力的营销手段，升级为支持消费者决策的工具：通过与用户共创高质量内容、输出真实反馈，建立可信、可验证的信息体系；通过对内容进行功能化设计，帮助消费者更快理解产品、进行比较和筛选；并在代际语境中，确立企业在用户真实生活方式中的相关性。

案例研究

在强调自我表达的品牌定位下，蔻驰 (Coach) 将精湛工艺转化为稳定、可靠的品质承诺，并以持续的设计创新与相对亲民的价格，降低了年轻消费者触达奢侈品的门槛，使产品成为日常生活中个性表达的载体。同时，品牌通过在官方渠道和社交平台中呈现真实用户的日常穿搭、通勤等使用场景，传递出“好用、好搭、符合预期”的确定性价值。相较于追求稀缺性与距离感的传统奢侈品牌，这种深度贴合生活、可被多平台验证的沟通方式，更精准地切中年轻消费者的决策路径，从而有效提升了对品牌的信任。

嵌入生活场景：为一人时刻与小圈层建立连接

当精力与情绪成为稀缺资源，Z世代开始主动管理关系密度，区分“值得投入”的连接与“非必要”的互动。他们开始寻求质量更高、情绪回报更确定的小圈层互动，同时更加依赖那些具体且直接的连接。这种互动无需刻意经营，不以规模取胜，却在持续互动中沉淀出可感知、可验证的信任。

因此，企业面对的不再只是“一个人”或“一群人”的二元选择，而是如何进入这种介于独处与具体

关系之间的生活结构，实现自然嵌入：既在消费者独处时不打扰却随时可及，又在小圈层中提供恰到好处的支持与共鸣，以一种自然、不突兀的方式被反复使用与感知。那些使用门槛低、情绪压力小、出现无负担，又总能提供稳定、一致体验的品牌将从中胜出。

案例研究

泡泡玛特的成功验证了这一逻辑。品牌并未试图把年轻人重新拉回热闹的社交场景，而是顺应其重构社交关系的需求：为独处提供陪伴，为小圈层提供连接。泡泡玛特通过系列化IP、限量发售和会员体系，使产品既能满足个人收藏需求，也能在兴趣社群中形成轻量互动，消费者无需高强度社交即可获得参与感。线上社区、门店与展会又能构成多层次触点，使用户可以根据自身偏好选择不同的参与方式与投入程度，从而提升长期黏性。截至2025年底，泡泡玛特会员已经过亿³，盲盒产品也保持了较高复购率。

消费者的需求，减少服务波动，预防问题发生，并提供稳定一致的互动体验，从而显著提升信任度。

案例研究

瑞幸咖啡2025年5月上线了AI智能体Lucky，为追求高效与个性化的年轻消费者提供了确定性新体验：当用户给出“老样子”或“再来一单”这类模糊指令时，Lucky能基于历史订单数据，精准调取用户偏好并完成下单。支付环节也通过支付宝“AI付”等方式被无缝嵌入对话流，实现了用户从选品到支付的零跳转体验⁴。

当下，Z世代正站在人生的十字路口，他们用理性对抗迷惘，用克制换取自由。这并非一代人的妥协，而是在复杂环境中展现出的生存智慧。对于企业而言，理解Z世代，就是理解未来商业的底层逻辑。谁能在这个充满不确定性的时代，为年轻人提供可预测的体验、更低的风险以及长期的陪伴价值，谁就能成为这代“重建者”最信赖的长期伙伴。■

搭建关系新桥梁：利用AI放大确定性交付能力

对数字原生一代而言，AI不再只是效率工具，而正在成为日常决策、时间管理与情绪调节的稳定器。与传统工具不同，AI随时响应、无评价压力、成本可控，作为低风险的外部支持，能够帮助年轻人梳理想法，提供建议并缓解焦虑，成为年轻人可依赖的确定性来源。

对企业而言，AI的战略价值不应只局限于内部提效，而在于从用户视角出发，借助AI构建核心能力，为年轻消费者打造更稳定、可预期的体验。当AI被嵌入产品、服务和运营流程，企业能够更精准理解年轻

王怡隽

埃森哲大中华区Song事业部总裁

邓聂

埃森哲大中华区行业与企业事业部董事总经理

宋涵

埃森哲商业研究院大中华区研究员

邓玲

埃森哲商业研究院大中华区研究总监

业务垂询：contact-us@accenture.cn

3. 《泡泡玛特2025年业绩亮眼：LABUBU销量破亿，全球会员超一亿，员工破万人》，中关村在线，2026年2月7日，https://www.sohu.com/a/985280475_114822。
4. 《支付宝推出“AI付”服务，在智能体内说话完成下单支付》，新华网，2025年9月11日，<https://www.xinhuanet.com/tech/20250911/d2b40fe724684cdabcc0997bb742ad17/c.html>。



解码30万亿银发经济

✉ 王怡隽、林纯蒂、何珊、邓玲

提要

中国正处于向重度老龄化快速迈进的关键阶段，“新银发”正成为消费核心力量，其消费理念从基础保障逐步转向品质享受与自我实现。企业需摒弃传统老龄刻板印象，聚焦情感需求与数字场景，以适配内容与渠道布局，把握这一关键增长机遇。

2025年末，我国60岁及以上人口已达3.23亿，占总人口23%。巨大的商业机遇也随之展现在企业面前：到2035年，中国银发经济市场规模预计将达30万亿元，占GDP比重升至10%左右¹。这表明老年人口的增长不再仅仅是民生议题，更是一个正在重塑中国消费市场底层逻辑的结构性力量。

在这场人口变迁中，一个值得高度关注的群体正在浮出水面——55至65岁的“新银发”。他们亲历中国经济高速增长与数字化浪潮，拥有更高的数字化素养、更自主的消费意识，也正经历着一场从“被动养老”到“主动享老”的自我觉醒。

埃森哲最新消费者洞察《新银发的活力人生》为这一人群完成了一次生动的侧写：新银发不再甘于做家庭的“背景板”，而是带着有钱有闲的底气，重回生

活主场。理解这一群体的主权回归和对消费的主动追求，将是企业开启未来十年增长的关键钥匙。

新银发正在重构生活方式

银发人群曾经被视为需求相对固定的群体，基本生活、看病买药和辅助子女是他们支出的三大方面。然而，本次调研结果显示，超过52%的全年龄段受访者认为，老年是一个充满机会和可能性的新阶段。新银发群体的居住方式、生活态度、消费品类乃至数字习惯都发生了巨大的变化，呈现出四大鲜明趋势。

1. 《“新老人”引领消费新风向：我国银发经济在需求迭代中迎来新发展》，人民网，2025年9月24日，<http://yjy.people.com.cn/n1/2025/0924/c439863-40570994.html>。

趋势一：重回生活主场

过去，银发群体的生活重心往往围绕着子女与孙辈转，是典型的家庭支持者。而如今，一场关乎老年群体生活方式的“居住革命”正在发生。

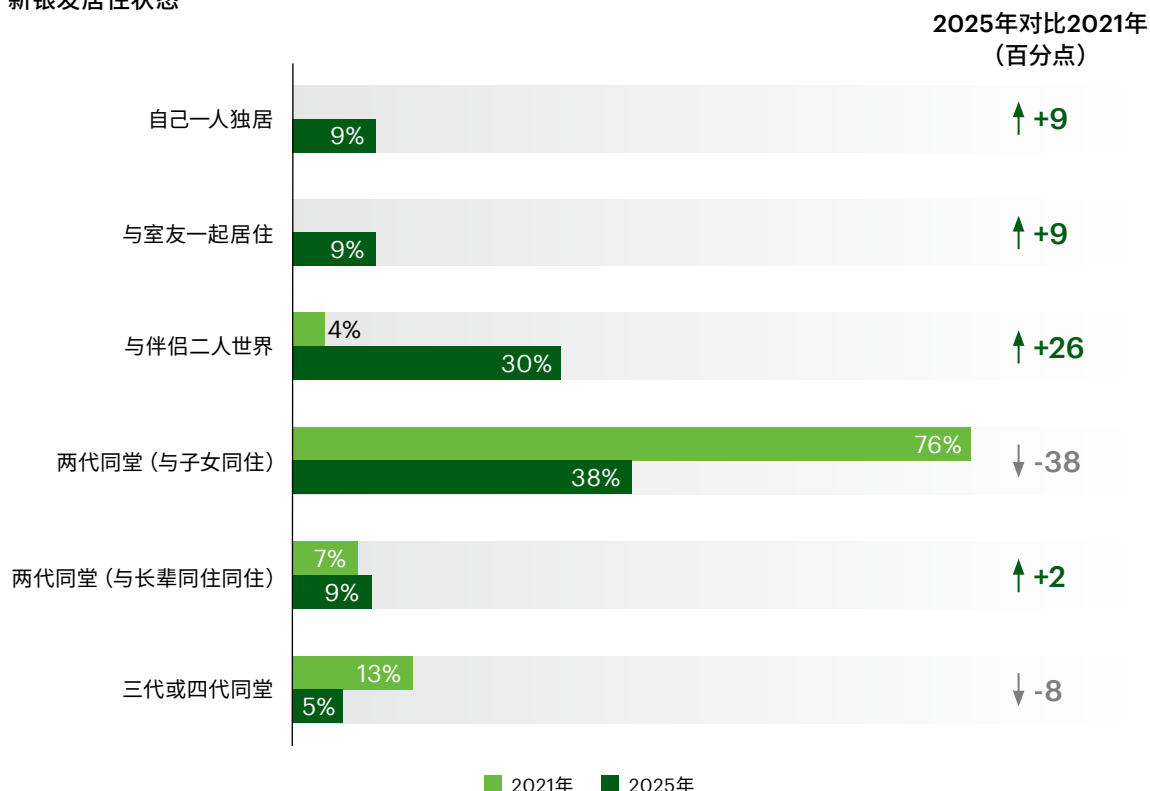
2021年，高达76%的银发人群与子女同住，而到了2025年，这一比例骤降至38%。取而代之的是，与伴侣享受二人世界、独居或与朋友合住的比例显著上升（见图一）。居住结构的改变，标志着新银发正在

从传统的代际捆绑中抽离，重新掌控生活的主动权。

这也解释了在新银发的生活优先级排序中，“家庭”与“事业”的权重明显下降，“财富”与“个人爱好”的占比大幅攀升（见图二）。新一代银发开始校准价值坐标，重视安全感的同时，为自我保留更多继续成长和探索的空间。对他们而言，退休不是落幕，而是另一场精彩演出的开场。

图一 与2021年相比，2025年新银发人群的跨代际居住比例大幅减少

新银发居住状态

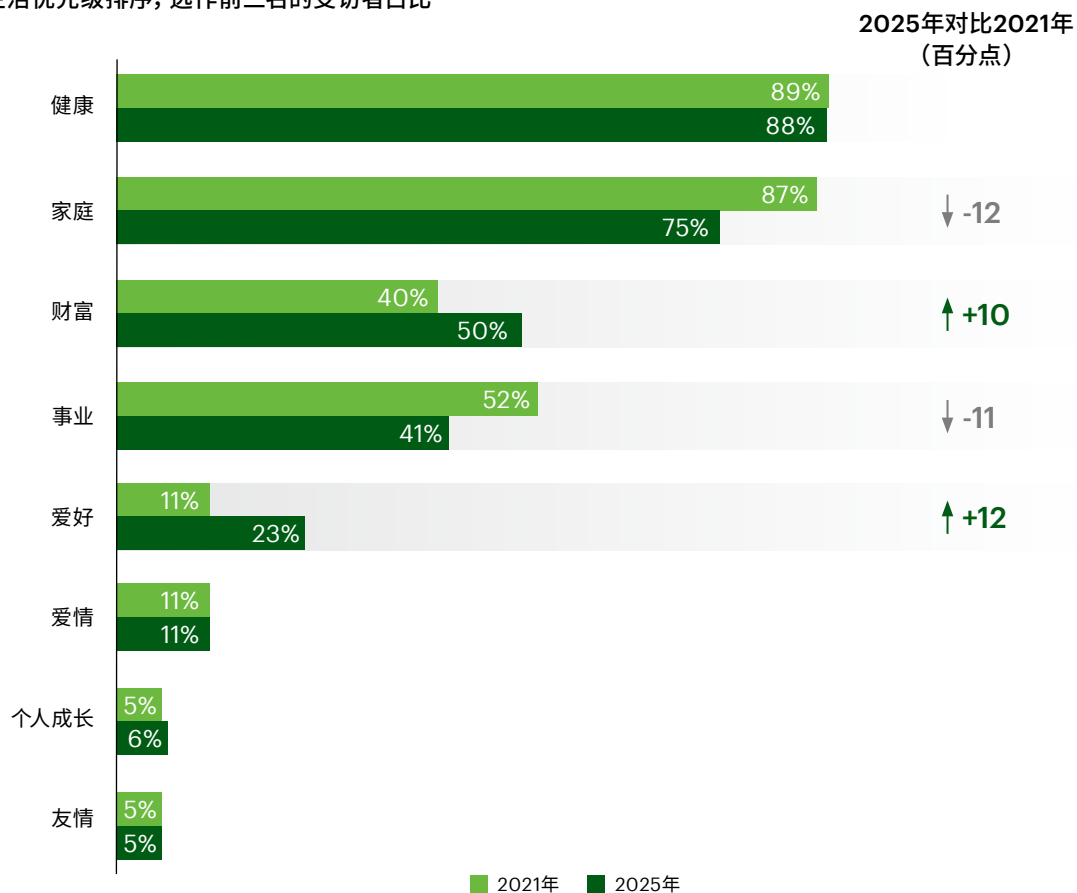


数据来源：埃森哲2025年中国消费者调研（55-65岁样本量n=1122，占总样本22%），埃森哲2021年中国消费者调研（55-65岁样本量n=1945，占总样本19%）。

问题：您目前的居住状态是？

图二 较之于2021年，2025年新银发人群的生活重心明显转向“悦己”

生活优先级排序，选作前三名的受访者占比



数据来源：埃森哲2025年中国消费者调研（55-65岁样本量n=1122，占总样本22%），埃森哲2021年中国消费者调研（55-65岁样本量n=1945，占总样本19%）。

问题：基于您当下的人生阶段，您最看重的是以下选项中的哪三项？选出排名前三的选项。

趋势二：享生活悦身心

区别于以往老年人尚节俭、爱储蓄以及为家庭预留资源，新银发正从“延迟满足”逐步转向追求“即时体验”，将精神愉悦和当下感受作为生活重心。

相较于2021年，2025年的新银发在规划未来一年资金投入时，悦己体验类的消费意愿明显上升，涵盖旅游出行、休闲娱乐与餐饮。同时，在健身运动和个人

教育方面增加投入的意愿也呈现显著增长的态势。

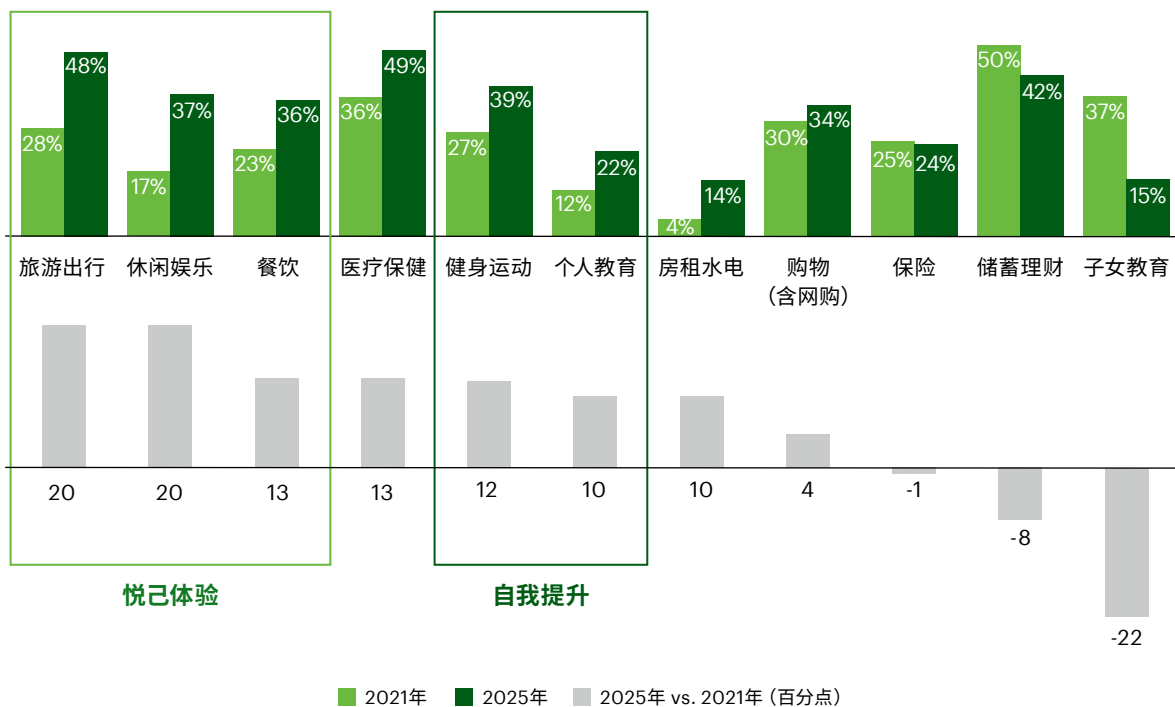
新银发群体为体验付费的意愿上升，折射出他们的精神诉求——在生活便利的基础需求之上，开始重视愉悦感、尊严感与社会可见度。通过旅行、运动、培养兴趣爱好，他们保持活力、彰显个人品位、与社会连接，进而提升价值感与掌控感。

以旅游为例，2025年中国旅游消费总额约6.3万亿元，同比增长9.5%²。全国老龄委数据显示，银发群体旅游人数占全国旅游总人数的20%以上³，银发旅游消费已经形成了一个庞大的市场。值得关注的是，中国新银发群体正在从过去跟团、打卡的景观式旅游转向自由行、深度游，享受在地感和更加松弛舒适的旅游体验⁴。

2026年春节，60岁以上人群的酒店入住量同比增长56%，老年群体住宿消费需求显著提升。随着家庭结构小型化及交通网络的高速发展，父母奔赴儿女所在城市过年的现象愈发普遍。“探亲+度假”的消费模式进一步激活了住宿市场，高星级酒店与商务酒店成为住宿消费热点⁵。

图三 与2021年处于同一年龄段的人群相比，2025年的新银发更愿意投资愉悦身心的体验

未来一年计划增加资金的领域



注：百分比数值为四舍五入后的取整。

数据来源：埃森哲2025年中国消费者调研（55-65岁样本量n=1122，占总样本22%），埃森哲2021年中国消费者调研（55-65岁样本量n=1945，占总样本19%）。

问题：未来一年，您预计自己在以下哪些项目上的资金投入会增多？

2. 《2025年国内居民出游人次超65亿》，中国政府网，2026年1月26日，https://www.gov.cn/lianbo/202601/content_7056125.htm。

3. 《读懂老年群体需求，深耕银发旅游市场》，发展改革委，2025年6月6日，https://www.ndrc.gov.cn/xwdt/ztl/ylyx/gzdt/202506/t20250606_1398318.htm。

4. 《这届银发族重新定义旅游消费新潮流》，中国青年网，2025年4月11日，https://news.youth.cn/gn/202504/t20250411_15936038.htm。

5. 《订单来了发布2026春节酒店民宿行业数据报告，入住率创近5年新高》，中华网，2026年2月25日，<https://hea.china.com/articles/20260225/202602251815130.html>。

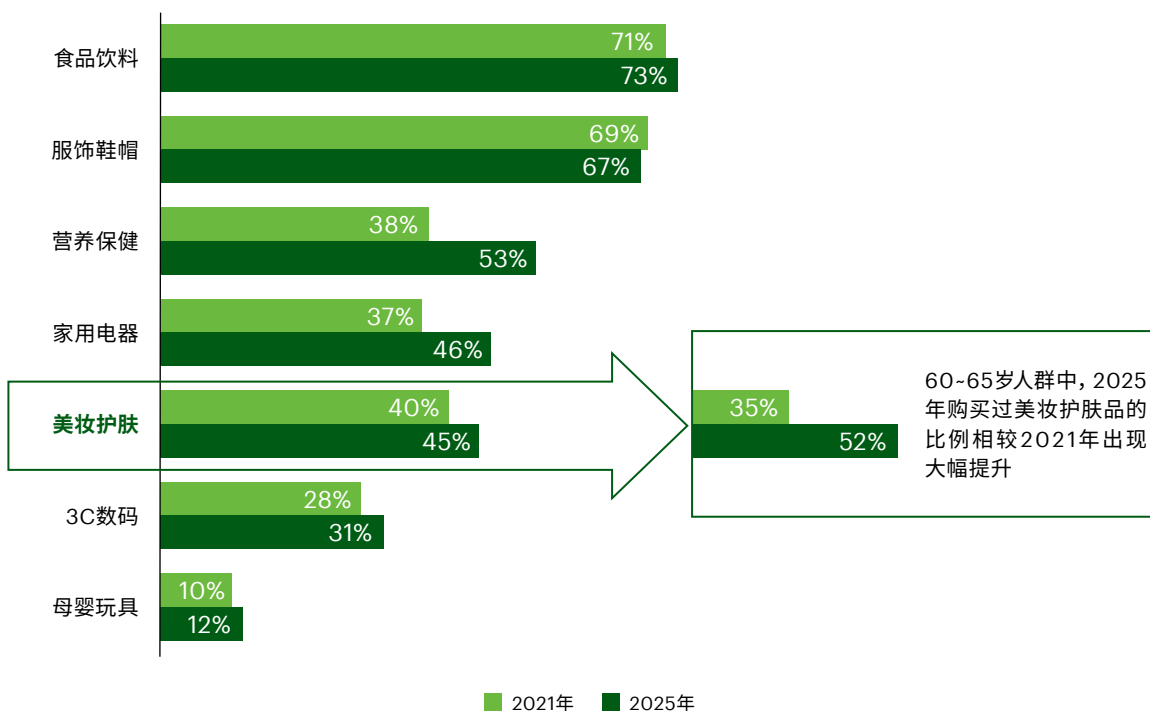
趋势三：追求自我实现

新银发群体对自我价值的追求，最直观地体现在对外在形象管理的重视上。55至65岁的银发人群中，购买过美妆护肤品的比例由2021年的40%提升至2025年的45%，其中60至65岁人群的活跃度更高，美妆护肤品的购买比例超过一半（52%），较2021年的增幅高达17个百分点（见图四）。

这不仅仅是消费行为的变化，更是一种心态的宣言。他们拒绝被贴上“老人”的标签，不愿在岁月中隐没。无论是精致的妆容、时尚的服饰，还是高品质的家电与营养品，都成为他们确认自我存在、展示生命力的方式。在他们眼中，美好生活属于每一个热爱生活的灵魂。这种“不退场”的心态，正是新银发群体追求自我实现的最生动写照。

图四 新银发人群的心理需求日益扩大，愈发重视意义感、存在感和价值感

新银发近期购买的商品品类（2025年对比2021年）



数据来源：埃森哲2025年中国消费者调研（55-65岁样本量n=1122，占总样本22%），埃森哲2021年中国消费者调研（55-65岁样本量n=1945，占总样本19%）。

问题：您近期购买过哪些品类的商品？

趋势四：玩转数字生活

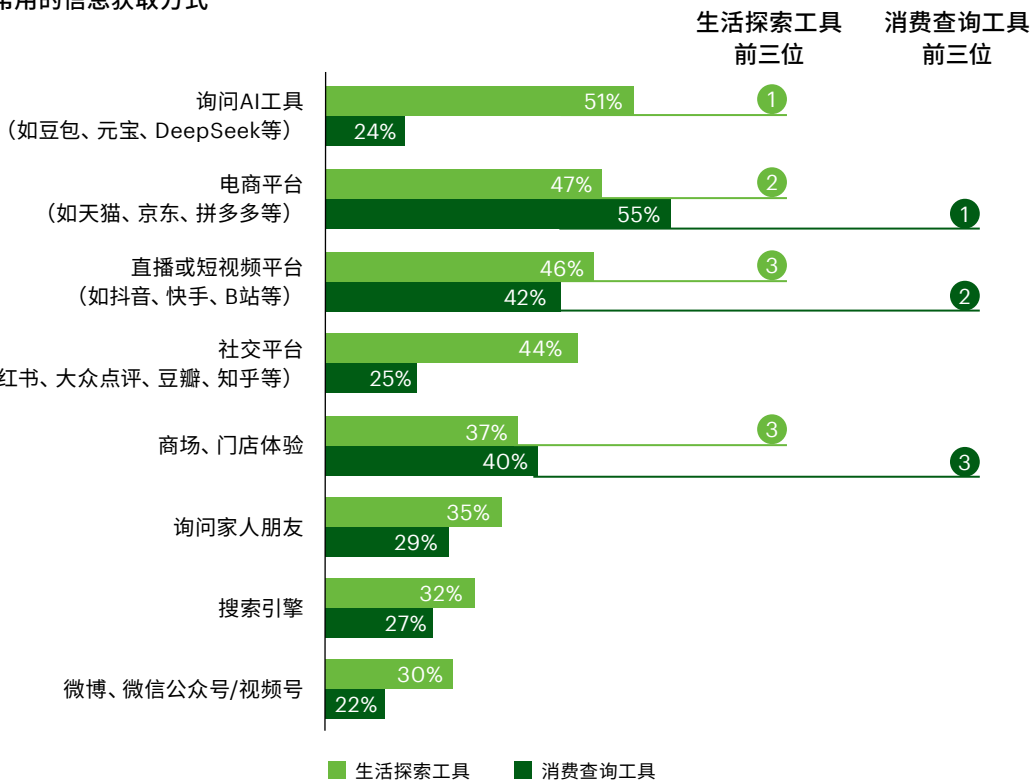
相较于在老年阶段才被动接触数字产品的上一代银发，新银发在职业生涯中亲历了从信息化到数字化的演进，对数字技术早已形成深度认同与天然信任。与此同时，人工智能（AI）等新兴技术的普惠化发展，也降低了银发群体的技术使用门槛。自然语言、简单指令和“一看就会”的交互方式取代了复杂操作，显著降低了银发群体的学习门槛，使他们能够更快速、自然地将技术融入日常生活，成为他们主动参与世界、重塑生活方式的重要支点。

新银发群体已将AI工具视为重要的生活探索与信息获取手段，使用频率超过传统搜索引擎与线下咨询（见图五）。AI提供的对话式总结与建议型体验，更贴合新银发对自主性、确定性及低学习成本的需求。

当形成明确购买意向后，新银发倾向于回到电商平台或线下门店体验与购买。同时，短视频、直播与社交平台已深度嵌入其消费决策链路，承担着激发兴趣、提供生活灵感与建立信任的关键作用。数字内容由此成为连接新银发情绪共鸣与消费行为的重要桥梁。

图五 新银发群体能够熟练使用AI工具及各类数字平台获取信息

新银发常用的信息获取方式



注：本调研的所有受访者均是在手机移动端完成问卷，因此受访群体已经能熟练使用移动设备。

数据来源：埃森哲2025年中国消费者调研（55-65岁样本量n=1122，占总样本22%）。

问题1：为了探索新的解决方案，或者改善生活的方法，您一般从哪里获得启发？

问题2：当您有明确的购买需求时，您会通过哪些方式来查找商品/服务信息？

把握新银发经济的战略窗口期

银发群体的需求正在发生全面重构，这是社会格局、消费理念、价值体系与技术环境等多重变化叠加的结果。对企业而言，这意味着过往基于年龄分群、功能导向和价格敏感度设计的用户策略可能对新银发失效。面对如此庞大且充满活力的新银发市场，企业若想抓住这一战略窗口期，必须彻底重构交互逻辑，从品牌理念、产品设计、传播策略到技术赋能进行全面升级。

品牌理念：响应价值主张和身份表达

企业首先需要重构对银发群体的认知。将年龄作为叙事核心，是当前最常见也最容易产生距离感的误区。新银发群体并不认同被简单归类为“老年人”，他们更关注自身所处的人生阶段及其承载的生活意义。如果品牌沟通仍围绕衰老、照护或功能补偿展开，往往会削弱其自主意识与身份认同。因此，品牌理念应从单一年龄标签转向对用户人生阶段、生活状态与价值取向的理解。

在此基础上，企业需要回应新银发更为清晰的价值主张与身份表达需求。他们重视自由支配时间的权利，强调生活品质与精神充实，希望在消费过程中体现审美、态度与自我选择。品牌不应以“为老人设计”为出发点，而应与处于人生新阶段的消费者展开平等对话，使产品与服务成为其表达生活方式与个人立场的载体，从而建立更具深度与持续性的连接。

案例研究

欧莱雅的“新龄美”理念主张银发群体同样值得被看见，并被纳入主流审美体系，通过强调“美属于人生的每一个阶段”，弱化年龄边界。更重要的是，该理念通过内容创作、活动策划和社会倡议，持续强化银发作为完整消费主体的存在感。对于银发来说，被包容、被尊重就是重要的情感价值，是与品牌建立长期信任的基础⁶。



6. 《美妆巨头的新蓝海：欧莱雅在进博会以“新龄美”重塑长寿时代美学价值》，美通社，2025年11月11日，<https://www.prnasia.com/story/511303-1.shtml>。

产品设计：功能与心理需求并重

面向银发群体的产品与服务设计，应建立在对其真实生活处境与潜在风险的深入洞察之上，并围绕具体需求与核心痛点进行有针对性的功能回应。不同行业的产品与服务都需要围绕这些基本诉求进行功能上的设计和创新。唯有真正理解银发人群在现实生活中面临的约束与顾虑，设计才能超越表层改良，形成具有长期价值与信任基础的适配功能。

与此同时，银发人群的心理需求也同样重要。新银发不愿被动接受安排，而希望在消费过程中保持主体地位与选择权。他们不仅仅在意是否好用，更在乎是否被尊重、是否拥有掌控感。若产品仅停留在功能层面，便难以形成长期黏性。真正有效的设计，应在功能保障之外，帮助银发用户确认“在我的主场，我可以自主决策”，从而建立深层的长期连接。

案例研究

作为一个面向银发的兴趣社区及内容平台，红松借助多样的兴趣圈层，为银发人群打造了一个可以持续参与和表达自我的互动空间。平台中的“小助理”不但是客服，还是用户的“小伙伴”，许多银发用户除了在遇到问题时与小助理互动之外，也会主动向其分享日常生活中的感受和经历，由此形成了陪伴式的情感链接⁷。

传播策略：以共鸣内容，深耕高频渠道

新银发的信息获取方式已经深度数字化，其消费决策路径明显区别于传统老年群体。短视频、直播与社交平台不仅承担娱乐功能，更成为他们获取生活资讯、比较产品信息与形成品牌判断的重要入口。在

浏览内容的过程中，新银发往往先被感兴趣的内容吸引，再逐步形成购买意向。因此，品牌传播不能仅停留在产品功能展示，而需要融入具体生活情境，与其兴趣结构和日常节奏相匹配。

在此基础上，内容的长期稳定性与专业可信度尤为关键。新银发的注意力资源有限，一旦形成信任，便倾向于持续关注。品牌若能在高频使用场景中持续输出有价值、有温度且逻辑清晰、与新银发价值共振的内容，不仅能够提升触达效率，更能够在决策链路前端建立信任基础，从而在激烈的信息竞争中占据稳定席位。

案例研究

维京邮轮基于微信、抖音、小红书等平台的行为数据，精确分析新银发群体的内容偏好与使用节奏，并据此调整触达频率。在内容层面，该品牌聚焦人文旅行、历史文化与深度体验，通过用户共创与达人合作，鼓励用户分享真实体验，形成社区内持续的内容共创。这种参与感，进一步强化了品牌与银发之间的信任关系⁸。

技术赋能：把握AI重塑消费旅程时机

随着AI技术的持续发展，消费者旅程正在被深度重构，新银发的决策路径也随之发生变化。AI已经成为新银发探索生活的重要入口。从需求识别到信息检索，从方案比较到购买执行，越来越多环节开始通过智能工具完成。AI正在承担信息整合与优先级排序的功能，使消费者在进入具体平台之前，就已经完成了初步筛选与判断。品牌与消费者之间的接触效率、影响权重与决策节奏因此出现结构性调整。

7. 《从线上课程到兴趣社区，红松如何让千万退休族“被看见”》，艾年，2025年12月31日，<https://mp.weixin.qq.com/s/7VwmrgQDrHli9ZeyHjRo1w>。

8. 《专访维京中国董事总经理唐博文：以人文深度和精准营销打开银发旅游经济新格局》，现代广告杂志，2025年8月5日，https://mp.weixin.qq.com/s/TYp1wOxMt_rbYO2ZfUrxQ。



在这一变化下,企业是否能够被主流AI系统准确理解与调用,成为影响触达效率的关键变量。这要求品牌在产品信息架构、服务逻辑与内容表达上更加适配AI的认知和处理方式。只有融入新的决策结构,企业才能在新银发的消费链路中保持可见性与竞争力。

案例研究

苏宁推出的朝夕相伴App,展示了技术在银发消费链路中的系统性赋能作用。该平台围绕银发人群的日常生活场景进行整合式设计,通过AI助手支持用户完成商品查询、推荐匹配与服务预约等操作。以结果为导向的交互方式,显著降低了用户的使用门槛与操作负担,并在使用过程中持续强化用户对平台的信任⁹。

当下正是中国银发经济重构的战略性窗口期。随着中国银发人口规模持续扩大,银发消费者正成为重要的消费力量。在中国开拓银发消费市场,不能简单照搬发达国家的模式,而必须基于中国特有的

人口结构、经济条件与文化背景,形成有针对性的本土化策略。

新一代银发群体有钱有闲,活力满满,更加注重生活品质与自主选择。与此同时,AI正在重塑银发的消费路径,成为企业触达与服务银发的关键入口。抓住中国银发经济蓬勃发展的窗口期,布局银发消费,对于企业而言至关重要。以谦和的心态倾听银发需求,并能果断行动,重塑用户友好型体验和共鸣式情感连接的品牌,更有可能在新银发时代建立长期竞争优势。✍

王怡隽

埃森哲大中华区Song事业部总裁

林纯蒂

埃森哲大中华区Song事业部董事总经理

何珊

埃森哲商业研究院大中华区研究员

邓玲

埃森哲商业研究院大中华区研究总监

业务垂询: contact-us@accenture.cn

9. 苏宁易购集团,朝夕相伴官网, <https://health.suning.com>。



奢侈品价值新定义

文 邓玲、宋令珺、王佳怡

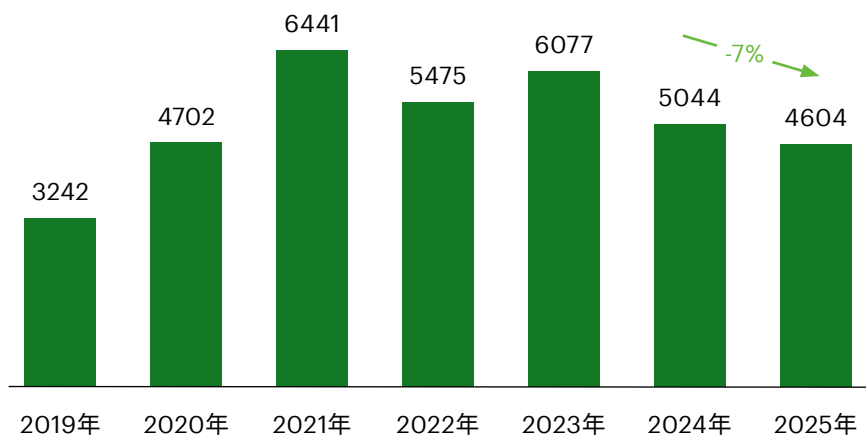
提要

中国奢侈品市场在消费者主导下进入价值定义重构阶段：奢侈不再由品牌单向定义，而由文化认同、渠道与体验以及长期价值等因素共同塑造。品牌需要从讲故事转向参与文化叙事，在产品上平衡个性表达与价值确定性，并以数字化与服务体系陪伴消费者完成决策，持续证明其不可替代的价值。

过去十多年，中国一直是全球奢侈品行业最重要的增长引擎之一，也是许多国际品牌全球业绩的关键变量。但在近几年，针对中国市场的讨论变得更加复杂：增长不再稳定可预期，品类与品牌分化加剧，“不确定性”成为高频词（见图一）。

表面看来，这些变化似乎意味着市场降温，但根本原因在于：消费者正以更主动、更个体化的方式重新理解价值并完成决策，进而引发品牌和消费者关系深度调整。中国奢侈品市场经历的是一场结构性转变，奢侈不再只由品牌单向定义，而是由消费者、渠道、体验与长期价值等因素共同塑造。

图一 2019年—2025年中国个人奢侈品市场规模（单位：亿元，人民币）



数据来源：Statista，埃森哲分析。

从单一价值走向多维价值

从行业层面来看，中国奢侈品市场的核心变化并不在于规模波动，而在于价值生成机制正在发生重构。过去，奢侈品牌主要依靠品牌历史、工艺与稀缺性建立溢价，而当前这一机制正在演变为一个由文化价值、渠道价值与流通价值共同构成的多维体系。

本土“新奢”崛起： 文化价值成为品牌溢价新来源

本土奢侈品牌的崛起，使奢侈品的价值锚点向文化表达能力扩展。这意味着，奢侈品的定义、范围与消费场景正在被重新书写。

例如，老铺黄金通过将古法工艺与文化叙事结合，重塑了黄金这一传统品类的价值生成方式——从

按克计价的保值品，转向以文化叙事与审美认同支撑溢价的“新奢”；山下有松则以播客为载体，探索女性力量与自我价值，以情感共鸣深化品牌链接。

海南封关与旅行零售： 渠道重塑定价权与价值分配

长期以来，旅行零售与品牌自身价格体系之间始终存在张力，其影响随着海南封关政策的持续推进而变得更加突出（见图二），价差变得长期存在，且消费者更容易获得。

对品牌而言，这意味着溢价不再完全由品牌叙事决定，而是受到渠道所提供的税制红利、供给效率与服务体验的共同影响。谁能在关键环节提供更确定的获得感（比如价格、库存、服务确定性），谁就更能影响消费者对价值的最终判断。

图二 “一线放开、二线管住、岛内自由”的政策解读及对奢侈品影响



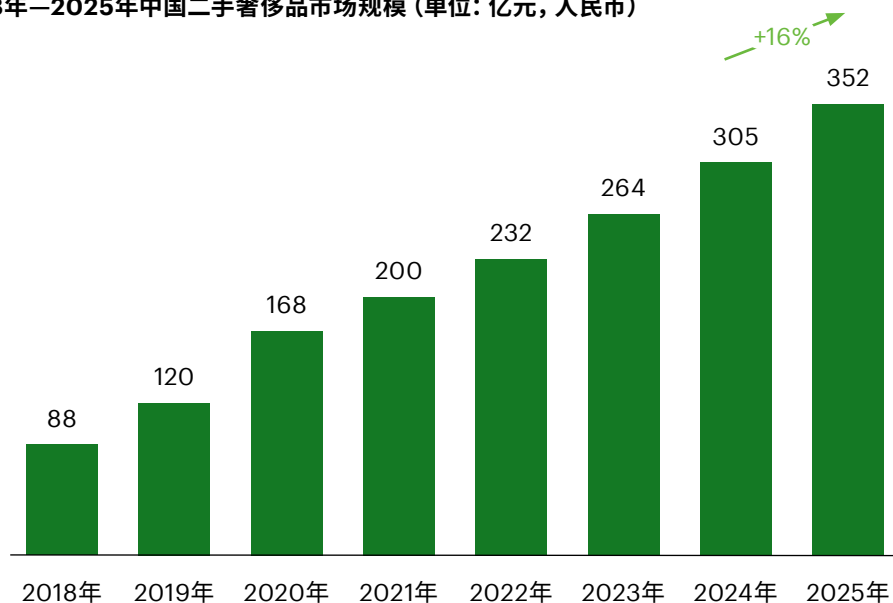


二手市场与循环价值： 全生命周期的价值再分配

2025年，中国二手奢侈品市场保持较快增长，增速约为16%（见图三），预计未来十年的年复合增长率约为10%至15%。对于奢侈品牌来说，这一增长意味着奢侈品消费正从一次性购买走向全生命周期经营，越来越多消费者在购买之初就把转售可能性、保值能力与流通效率纳入决策，二手市场因此成为奢侈品价值评估体系的一部分。

这一变化由需求与供给侧共同驱动：一方面，Z世代消费者更倾向于理性、可持续且“可进可退”的消费方式，他们希望用更具性价比的方式体验品牌，同时也更重视产品在二手市场的可流通性与价格稳定性；另一方面，复古风潮与换新习惯提升了闲置奢侈品的售出意愿，同时线上平台、线下门店、鉴定与履约体系的完善降低了交易门槛与信任成本，使二手交易从小范围的熟人流通逐步走向规模化市场。

图三 2018年—2025年中国二手奢侈品市场规模（单位：亿元，人民币）



数据来源：Statista。

当消费者重新定义奢侈品

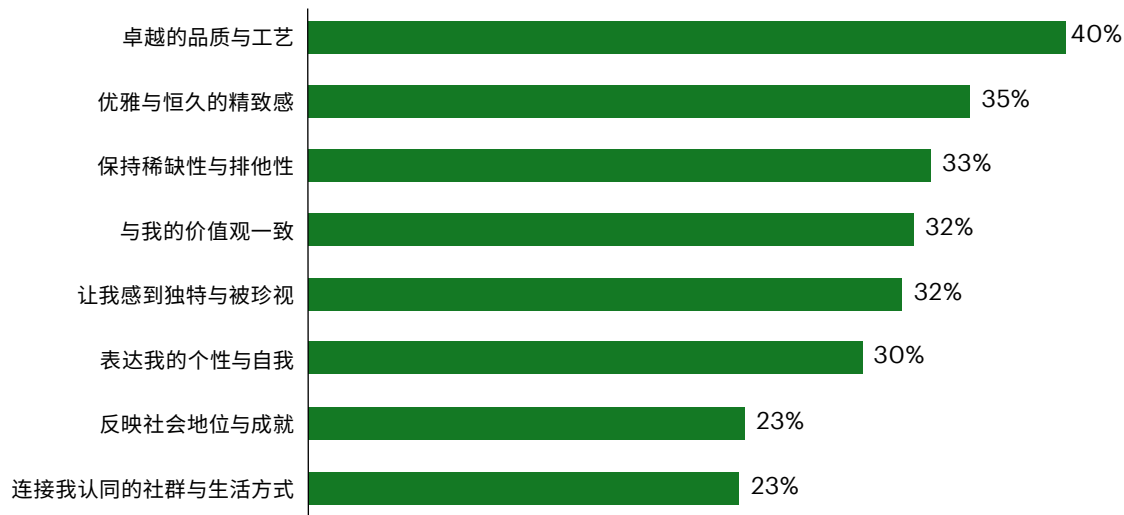
上述价值供给的变化最终指向同一根源：消费者不再被动接受品牌对“奢侈”的单向定义，而是以更强的主体性，重新衡量安全感、文化认同、体验质量与长期价值。基于埃森哲2025全球奢侈品消费者洞察，我们识别出三条趋势：

既要“拥有”，也要“表达”。中国消费者对于奢侈品的诉求一直都包含着“表达”，但在今天，表达的内涵正在发生改变。调研显示，75%的中国奢侈品消费者偏爱更醒目的标识与更具态度的设计（全球平均59%）。与过去把奢侈品视为特定圈层身份符号不同，今天的中国消费者是通过产品的选择和穿搭，传递审美、生活方式与文化认同。在选择品牌时，“与我的价值观一致”“表达我的个性与自我”的重要性，

远高于“反映社会地位与成就”（见图四）。对品牌而言，这要求表达更具体、更本土化，不仅要有符号，更要融入当下的文化语境。

从“购物行为”到“情绪体验”。在中国，品牌间的激烈竞争以及持续加速的创新节奏，不断提高消费者对体验的预期。相比一次性的交易，中国奢侈品消费者更希望品牌真正理解“他们是谁”“他们需要什么”，渴望在每一次与品牌的接触中，感受到真实且个性化的连接——定制化的产品与体验、归属感、与其价值观产生共鸣的文化表达，以及线上及线下服务中克制却精准的用心（见图五）。从私人沙龙、定制化活动到品牌社群，这些体验逐渐成为品牌能否从“销售产品”转向“经营关系”的分水岭。服务也不再只是售后的延伸，而是将情绪体验转化为信任与持续复购的关键载体。

图四 相比“反映社会地位与成就”，更多中国奢侈品消费者看重“价值观”与“自我表达”



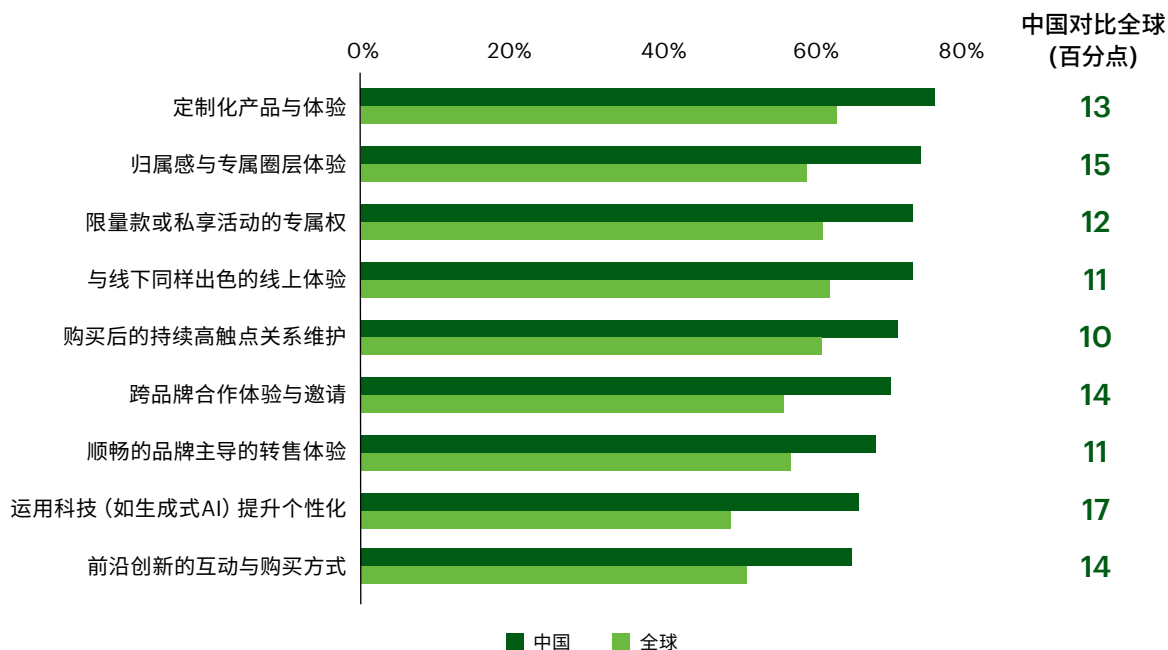
注：本图从14项因素中选取8项呈现，含得票率前5项及3项辅助说明项。

数据来源：埃森哲2025全球奢侈品消费者调查¹（总样本量N=3435，中国样本量n=335）。

问题：哪些因素对品牌成为你首选的奢侈品牌至关重要？（最多选择5项）

1. 调研时间是2025年11月17日至30日，覆盖来自13个国家的消费者。

图五 中国奢侈品消费者对全链路个性化体验与创新的期望值远高于全球



注: 仅展示差值超过10个百分点的选项。

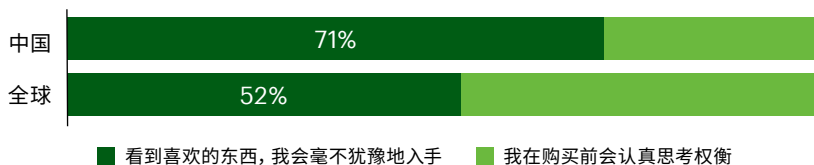
数据来源: 埃森哲2025全球奢侈品消费者调查 (总样本量N=3435, 中国样本量n=335)。

问题: 这些因素在多大程度上影响您与奢侈品牌的参与度?

既“极度务实”，又“为心动买单”。务实的文化基因与当下的宏观环境，让中国消费者变得极度理性。他们会在社交平台反复验证口碑，将区域价差与二手保值率纳入计算，审慎评估长期价值。与此同时，他们渴望被美好的叙事打动，渴望找到一个能够

真正理解他们对美好生活想象的品牌。71%的中国消费者表示“看到喜欢的就会下单”，而全球这一比例仅为52% (见图六)。正是因为消费前投入了更多时间研究，一旦产品触发消费者共鸣，其决策转化反而更为迅速。

图六 中国奢侈品消费者的冲动消费倾向显著高于全球



数据来源: 埃森哲2025全球奢侈品消费者调查 (总样本量N=3435, 中国样本量n=335)。

问题: 哪个表述最能引起你的共鸣?

把以上三点放在一起，我们会看到一种全新的价值评估方式：消费者一边追求被看见与情绪满足，一边把价格参照、服务确定性与长期价值纳入计算；“体验”从加分项变为价值本身，并最终在具体场景中触发成交。这也解释了为什么品牌策略需要整体重构——在多触点、长链路的决策过程中，品牌不不仅可以提供“想要”的理由，更可以持续提供“值得”的证据。

应对策略：从叙事到体系能力的重构

在供给结构与消费者决策逻辑同时发生变化的背景下，品牌面对的是如何在新体系中明确自身定位。这种变化并不意味着传统优势失效，而是要求品牌在原有基础上重新理解自身与消费者之间的关系。

品牌策略： 从“讲述品牌故事”到“参与文化叙事”

在中国市场，品牌已难以通过单向叙事持续建立相关性。消费者更关注品牌是否真正进入其所处的文化语境，能否与自身审美、价值观及生活方式产生连接。

因此，品牌需要从“讲品牌故事”转向“参与文化叙事”——不是制造阶段性的传播声量，而是在内容、艺术与跨界等场域中建立一种长期而克制的存在感。关键不在于频繁表达，而在于一致性，过度迎合或者不断切换姿态，反而会削弱品牌稳定性与信任感。真正的挑战在于：在保持自身调性的前提下，逐步成为消费者文化表达的一部分，而非外部的叙事提供者。

以普拉达 (Prada) 为例，品牌通过荣宅这一文化空间，将自身嵌入当代文化表达之中。从展览、艺术

合作到餐饮空间，品牌在中国构建了一个持续生产内容与意义的场域。其价值不在于单次曝光，而在于让品牌持续存在于消费者的日常文化环境中。

产品策略：平衡个性表达与长期价值

在中国奢侈品市场，消费者的决策似乎是矛盾的：既追求即时的情绪满足与社交表达，也愈发关注产品的长期价值，包括保值性、经典性与可持续持有的可能性。

因此，品牌需要在产品组合中区分不同角色：一部分产品承担表达功能，具备强识别度与传播；另一部分则锚定价值，在材质、工艺与经典性上提供稳定预期。这不仅有助于满足不同消费动机，也能帮助品牌在市场波动中保持韧性。

梵克雅宝 (Van Cleef & Arpels) 的Alhambra系列是一个非常典型的例子。四叶草图案在中国市场已经不仅是一个设计元素，更是“幸运与身份的象征”，在社交场景中具有高度识别度，并持续受到消费者追捧²。它满足了消费者在社交场景中“被看见”的需求，同时又因其经典性与长期市场表现，被视为具有一定保值能力的产品。这种同时具备“表达功能”与“稳定性”的特征，使其在不同周期中都能保持吸引力，成为品牌增长的重要支柱。



2. 《深入中国市场的Alhambra情结：梵克雅宝能否超越“四叶草”》，Jing Daily, 2026年3月11日，<https://jingdaily.com/posts/inside-china-s-alhambra-obsession-can-van-cleef-move-beyond-the-clover>。

互动策略： 从“触达用户”到“陪伴决策”

随着决策前移与决策周期拉长，消费者对奢侈品的认知不再集中发生在门店，而是在内容浏览、社交互动、价格比较与线下体验等多个阶段逐步形成。

在这一背景下，对品牌而言，关键不在于更频繁地出现，而是在不同决策阶段恰当地出现：早期以内容建立审美与兴趣，中期以信息透明与服务确定性减少犹豫，最终通过体验强化情绪连接。真正的难点在于节奏控制，既保持存在感，又不削弱奢侈品应有的距离感。

以路易威登 (Louis Vuitton) 的实践为例，一方面，品牌在小红书等平台通过内容与直播吸引大量关注³，成为消费者产生兴趣与审美判断的重要入口；另一方面，通过微信小程序等工具，消费者可以预约门店、查询库存，甚至安排配送，购买流程变得更加顺畅。

爱马仕 (Hermès) 则更多依赖消费者自发形成的内容生态，消费者分享购买经历、搭配方式与门店体验，使潜在消费者在进入门店之前，就已完成了大部分价值判断。这说明，即便品牌不主动运营，只要具备足够强的吸引力，消费者也会替品牌完成这一过程。

这两种路径的共同点在于，它们都不再押注单一触点，而是在更长的链路中影响消费者。对于奢侈品牌而言，关键在于是否在消费者做出关键判断的时刻出现，同时在持续存在与保持距离之间取得平衡。

技术策略： 利用AI改善体验而非提升效率

与大多数行业不同，对奢侈品牌而言，技术的价值不在于提升效率，而在于能否支持由稀缺性、距离感与情绪价值所构成的溢价基础。因此，关键不在于

是否应用人工智能 (AI) 等技术，而在于应用的边界与方式。

LVMH路威酩轩集团与阿里巴巴的持续合作提供了一个参考路径：借助阿里云与相关数据能力，LVMH集团逐步提升其在中国市场的个性化体验与消费者洞察能力，并且在2024年，双方进一步深化合作，将AI应用扩展至内容互动、消费者沟通以及供应链管理等多个环节，其价值体现在体验的细微改善与运营效率的提升⁴。

对于奢侈品牌而言，技术应当服务于消费者决策的关键时刻，而不是让存在感变得过度或者廉价。

中国奢侈品行业正站在一个全新的起点。市场环境的变化和消费者观念的跃迁，正在倒逼品牌重新思考自身的角色和价值创造方式。这意味着，品牌可以主动定义与消费者的互动边界，尝试跨界合作、循环经济、数字体验等创新路径，打造属于自己的独特生态。每一次市场变化，都是品牌重塑自身、实现跃迁的契机。只要敢于突破惯性、拥抱变化，品牌就能在不确定性中发现新的增长空间，成为引领行业变革的力量。🚩

邓玲

埃森哲商业研究院大中华区研究总监

宋令璐

埃森哲大中华区行业与企业事业部总监

王佳怡

埃森哲大中华区行业与企业事业部分析师

业务垂询: contact-us@accenture.cn

3. 《路易威登Voyager大秀直播创下小红书历史新纪录》，WWD，2024年4月22日，<https://wwd.com/fashion-news/designer-luxury/louis-vuitton-break-xiaohongshu-livestreaming-record-1236332295/>。

4. 《LVMH路威酩轩集团与阿里巴巴深化云计算合作，重构高端零售》，LVMH路威酩轩集团，2024年5月22日，<https://www.lvmh.cn/news-lvmh/lvmh-redefines-luxury-retail-experience-in-china-with-a-new-extended-partnership-with-alibaba>。



售后：中国车企出海 下半场的“胜负手”

文 陈明、郁亚萍、时雷

提要

中国车企出海正从销量扩张迈向全球经营，售后能力不足已成为决定成败的关键短板。随着海外保有量上升，服务网络不足、合规趋严与残值不确定性等问题将集中显现。售后需从支撑功能转为全球化基础设施，通过提前介入产品设计、加强开放且可治理的服务网络建设、主动开展残值管理及强化本地生态协同，支撑中国车企真正“走出去”。

过去五年，中国汽车企业加速出海，凭借电动化优势、成本竞争力和成熟的产业链能力，在东南亚、中东、拉美以及欧洲市场快速实现规模突破。从2020年到2025年，中国汽车出口量从约100万辆跃升至700万辆，出口量已占总销量的20%以上¹。这一趋势在2026年进一步强化，第一季度的汽车出口占比已超30%²。出口已成为中国车企销售增长和利润的主要来源。

但海外销量的快速增长，尚未同步转化为本地体系能力的同等提升：本地产能、供应链与服务网络建设仍处于起步阶段，导致车辆交付后的维修响应、备件保障与服务一致性承压，使中国车企在出海过程中暴露出一项结构性矛盾——服务能力的沉淀速度跟不上销量的扩张速度。即使是头部中国车企，其海外售后网络的整体覆盖水平，与成熟跨国车企相比仍有差距。

这种不匹配在短期内被中国车辆相对稳定的初期质量所掩盖，但随着保有量迅速累积，车辆逐步进入使用中后期，售后的压力将在未来两至三年集中显现。

售后体系“结构性约束”正在显现

中国车企在海外面临的售后挑战，并非单一的运营问题，而是由市场结构、电动化转型与监管环境共同驱动的系统性约束。具体来看，中国车企需要直面三大挑战。

挑战一：品牌碎片化与售后盈利困局

很少有国家像中国一样，拥有如此分散的车企与品牌格局。以欧洲市场为例，有超过20家中国车企、上百个汽车品牌正在尝试进入该市场³。但除了少数头部品牌外，多数品牌在单一国家或区域的销量仍较少，难以分摊渠道建设和运营成本，进而制约服务网络的扩张。

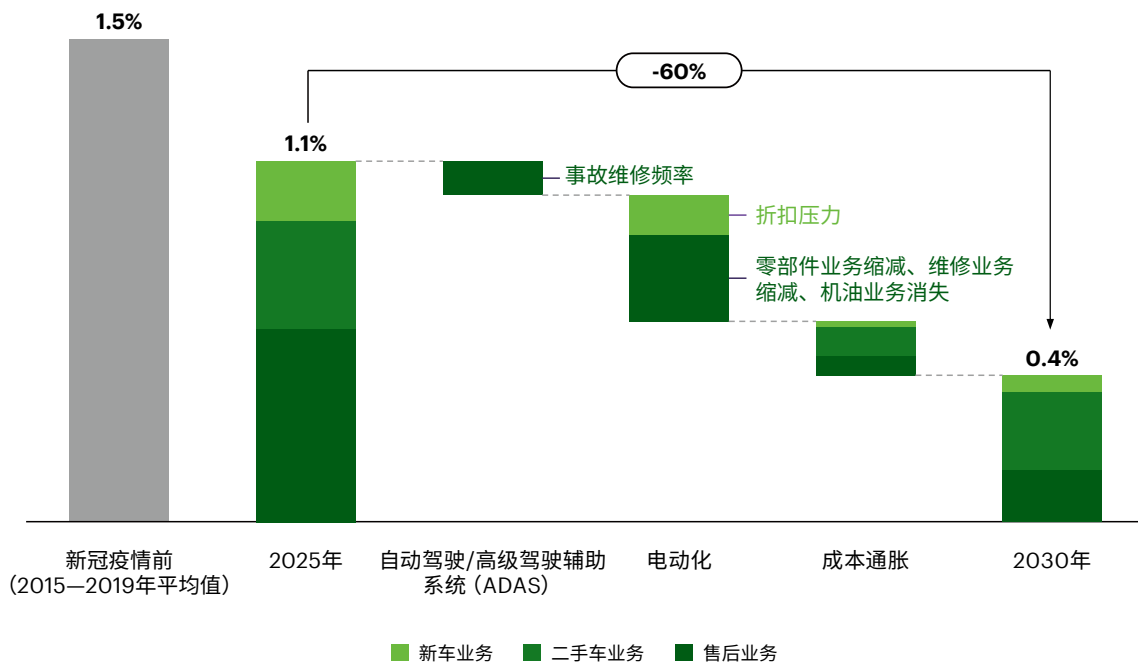
更关键的是，电动化正在从根本上改写售后盈利结构。相较传统燃油车，纯电动车的保养项目和易损件少，常规维保进厂频次与单车售后收入通常更低，这会直接压缩维修门店的毛利空间（见图一）。当单车售后价值下降时，服务网络要维持同等盈利，就需要更高的保有量和更稳定的进厂量作为支撑。

1. 《2025年中国汽车出口突破700万辆大关 新能源汽车成为核心增长引擎》，央视网，2026年1月16日，<https://auto.cctv.com/2026/01/16/ARTIfn04wORFmDnVhh4O9Q0260116.shtml>。

2. 《中汽协公布2026年一季度车市数据：内销大跌，出海暴增》，澎湃新闻，2026年4月13日，https://www.thepaper.cn/newsDetail_forward_32957699。

3. 标普全球汽车。

图一 汽车经销商回报率展望 (以德国为例)



数据来源：埃森哲《重塑汽车盈利引擎》报告，2026年。

两股力量叠加，企业面临两难困境：一方面，车企需要快速扩展服务网络以支撑销量增长；另一方面，品牌与销量的碎片化难以形成规模效应，而电动化又压缩了单车售后盈利，使得独立、品牌专属的售后体系难以获得合理回报。对纯电动新势力而言，这一矛盾更为突出，在盈利预期不确定的情况下，说服经销商与服务伙伴投入能力建设更加困难。

挑战二：规模扩张放大售后合规风险

在出口初期，由于保有量低、服务触点少，售后合规风险不易暴露。随着车辆规模扩大、服务场景复杂化，维修定价、质保政策、数据合规等方面的风险将逐渐显现并加剧。

例如，在澳大利亚，多家中国车企因未能向独立维修机构披露车辆维修与保养所需的关键信息，被指违反当地机动车维修信息公开制度 (Motor Vehicle Information Scheme)，可能面临最高1000万澳元罚款⁴。

类似的信息披露与数据开放要求在欧盟、美国等市场也在持续趋严。例如，欧盟《数据法案》于2025年9月12日起正式适用，要求制造商在满足安全与隐私等条件下，向第三方开放车辆生成数据的访问权限⁵。此外，欧盟委员会于2026年3月修订《型式认证法规》附件，进一步强化对维修与保养信息以及车载诊断数据访问的要求⁶。

4. 《五家中国电动车品牌被指不符合维修法规要求》，《澳大利亚金融评论》，2025年8月26日，<https://www.afr.com/companies/transport/byd-among-five-chinese-ev-brands-not-complying-with-repair-laws-20250825-p5mpmd>。

5. 《数据与人工智能监管的兴起，是挑战还是机遇》，Grape Up，2025年9月9日，<https://grapeup.com/blog/is-rise-of-data-and-ai-regulations-a-challenge-or-an-opportunity>。

6. 《欧盟推动实现对车辆数据的更自由访问》，DHB，2026年4月16日，<https://en.handwerksblatt.de/craft-policy/The-EU-is-creating-freer-access-to-vehicle-data>。

与此同时，中国车企在海外市场普遍依赖多层次经销商与服务合作伙伴。在不同合作主体之间，服务模式、收费口径与质保解释容易出现差异；局部网点的合规瑕疵可能被放大为品牌层面的系统性风险，进而显著提升合规管理的复杂性与不确定性。

挑战三：残值风险削弱长期信任

经销商访谈显示，残值管理是中国车企在海外市场的最薄弱环节之一。相较跨国车企，中国车企除质保之外的残值支撑工具仍偏弱，结构化的认证二手车体系、回购支持或残值担保、主机厂主导的二手车运营机制普遍不足。

随着首批中国品牌车辆逐步进入海外二手车市场，残值将越来越成为检验品牌可持续经营能力的关键指标。更值得警惕的是，当前残值问题在多数市场尚未真正显现：如在欧洲市场，由于保有量仍处爬坡阶段，来自大客户租赁、公司用车与租车渠道的退租车辆尚未集中回流二手车市场。未来，当这些车辆开始批量进入拍卖与二手车流通体系时，残值将迎来真正的压力测试。若缺乏可靠的售后能力与二手车运营体系，这些不确定性将被市场前置定价，体现为更低的残值，进而对品牌长期信任形成持续折价。

从走出去到走进去：售后体系的全球化

中国车企出海正在经历从出口扩张到全球经营的新阶段。在这一阶段，售后已不再是销量扩张之后的配套能力，而是决定能否真正完成全球化跃迁的基础设施。

真正的挑战在于：如何在未来两至三年内，构建一套在全球范围可扩展、可治理、可持续演进的售后体系。围绕这一目标，售后体系的全球化至少需要完成四个转变。

一、将售后前置到产品设计

中国车企出海时间短、战线长，很多车企在一定程度上依赖国内市场的成熟车型直接出海。不同市场在气候与路况、法规要求、能源与充电生态、用户使用习惯上的差异，会放大产品与场景的不匹配，进而推高故障率、备件复杂度与服务成本，最终影响售后体验。

例如，一些中国品牌早期进入欧洲市场时，对低温环境下的电池衰减、热管理策略，以及当地充电网络兼容性准备不足，导致客户投诉集中在续航与充电体验上，售后被动承接了大量沟通、检测与软件升级需求，直接推高了服务成本并加剧了售后运营压力。

这意味着，售后不应只是问题发生后的补救机制，而需要通过更早介入产品定义与工程开发阶段未雨绸缪，从设计端减少后端压力。车企可以从几方面入手：在平台开发阶段更多考虑可维修性，例如，采用模块化设计、易拆装结构以及通用工装；在进入目标市场前，结合当地环境与法规要求，做好产品调研和场景化验证，尽量减少上市后的反复调整；同时建立高效的质量反馈机制，使海外一线问题更快回流并持续优化，从源头降低服务复杂度与合规风险。

二、以开放搏规模，构建可持续的海外服务网络

在海外保有量和进厂量尚未达到规模之前，中国车企不宜简单复制跨国车企高成本的“品牌专属服务网络”模式，更现实的路径是通过开放合作快速获得服务覆盖与能力落地：战略性切入存量资源，如接入当地独立的多品牌维修网络或利用当地成熟品牌的售后资源；推动中国品牌之间的互认协同与集约共建（如仓储、培训、工具与技术支持），以“更快覆盖+更低成本”跨过规模门槛，同时为后续品牌专属能力的逐步加深留出空间。

当前全球汽车行业经历结构性调整，部分传统车企经销商面对电动化带来的收入压力，正在讨论向其他品牌开放其成熟服务网络，为中国品牌提供了“借梯登高”的窗口期。

这种开放式合作在渠道资本层面亦有迹可循：以德国市场为例，部分经营中国新品牌的投资者，同时也是传统车企经销体系的投资者，为中国品牌利用既有网络提供了天然基础（见图二）。

在实践中，借力传统车企扩张也是一种途径。例如，零跑汽车通过与斯泰兰蒂斯（Stellantis）合作，不到两年时间，便在全球40个市场建成900家销售及售后服务网络，其在欧洲市场的门店已超800家⁷。

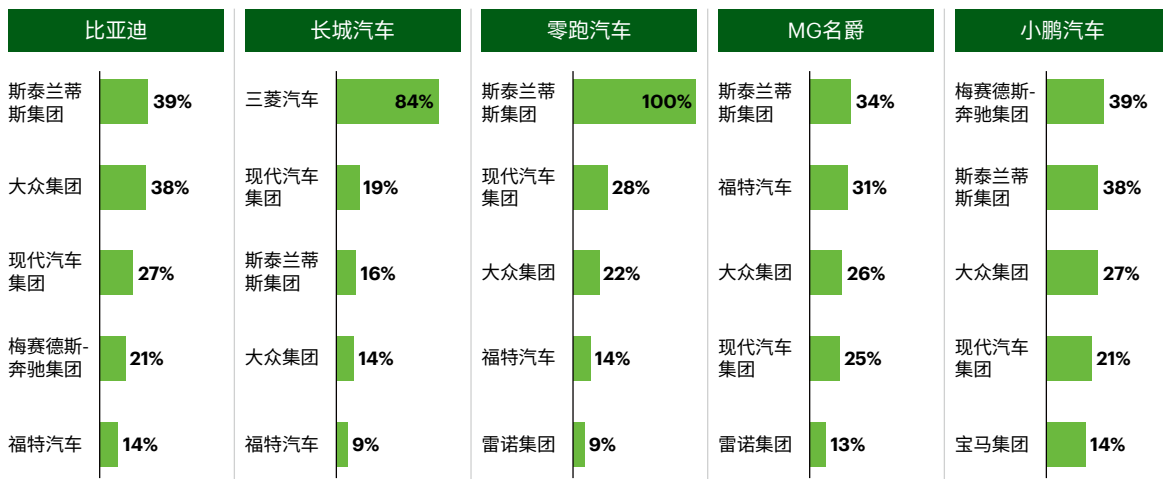
但合作解决的是“覆盖”，不等同于“可控”。调研显示，中国车企在基础设施较好的市场，备件支持能力已随本地化仓储的铺设明显改善，但部分车企仍受困于流程手工化、系统对接浅等初期阵痛。因此，

转变的关键不止在于借力，更在于把分散触点纳入可治理的统一体系。这要求中国车企在借力外部伙伴的同时，在全球范围内建立统一的售后运营框架，包括服务标准、备件体系、客户数据平台、合规治理能力等，并在此基础上根据区域市场差异进行敏捷的本地化执行。

三、主动残值管理，补齐长期信任的定价锚

与中国不同，欧美成熟市场普遍依赖二手车体系，而欧洲车市更是租赁主导新车销售。在西欧核心市场，新车租赁渗透率普遍超过50%⁸，二手车销量通常是新车的两至三倍⁹。因此，残值不仅影响购车决策，更决定租赁价格和品牌竞争力。

图二 销售中国新晋品牌的经销商集团，其品牌组合中的前五大传统车企



数据来源：埃森哲《重塑汽车盈利引擎》报告，2026年。

7. 《2025年度财务报告》，浙江零跑科技股份有限公司，https://ea-cdn.eurolandir.com/press-releases-attachments./4000645/HKEX-EPS_20260316_12053608_0.PDF。

8. 《2025年欧洲交通状况》，T&E，<https://www.transportenvironment.org/state-of-european-transport/state-of-transport-2025/fleets>。

9. 《据Crisil预测，二手车销量将增长高达10%》，TNN，2025年7月11日，<https://timesofindia.indiatimes.com/city/chennai/used-car-vol-to-grow-up-to-10-crisil/articleshow/122392893.cms>。

丰田、现代等车企的海外经验表明，残值是可以被经营的。对中国车企而言，可结合电动车技术特点与不同市场环境，通过可验证的服务能力“托底”，包括稳定的备件供应、标准化且透明的维保记录以及电池健康认证。同时，依托官方认证二手车、回购担保与租赁方案等主机厂主导工具，主动参与定价与流通。例如，比亚迪在巴西等部分市场推出回购计划，以缓解消费者对残值波动的担忧¹⁰。有条件的车企还可搭建跨区域的二手车流通体系，在不同市场间调节供需以稳定价格。如丰田依托旗下的二手车拍卖与流通网络，将日本市场的二手车出口至非洲等新兴市场¹¹。

油价波动等外部因素为电动车需求与残值预期带来阶段性窗口，但残值的长期稳定仍取决于可持续的服务与运营体系。中国车企应抓住窗口期，尽快搭建覆盖产品、定价、流通、金融与售后的主动残值管理体系；在过渡阶段，可通过更长周期的整车及电池质保为品牌信任背书，让市场看到确定性。

四、与本地生态深度捆绑，加快互联服务落地


在电动化和智能化时代，售后的本质正在发生深刻变化。它不再只是车辆故障后的维修响应，而是围绕车辆全生命周期的持续运营能力。

中国车企在国内市场已积累了全球领先的车联网、数字触点与软件运营能力，但这些能力在海外市场往往因法规、数据出境与本地生态差异而难以直接复制。同时，随着竞争对手在智能化领域的持续追赶，海外用户对远程维护与智能服务的预期也在不断提高。

中国车企需加快软件能力的海外落地。一方面，构建数据与接口的合规基础，包括数据分类分级、用户授权机制以及第三方访问流程与审计，将合规要求

嵌入系统与运营；另一方面，与当地数字、能源及服务生态形成深度协同，构建稳定且具备合规韧性的本地化服务体系。

在路径选择上，企业需要在自建能力与引入成熟生态之间做出权衡。例如，比亚迪在部分海外车型中选择提供原生集成的谷歌车机服务，通过接入谷歌地图、语音助手、应用商店等，以提升用户界面和本地化体验¹²。

中国车企依靠产品力与成本优势打开了海外市场，在规模之后，真正决定胜负的，不再是卖出多少，而是能否持续服务已售出的车辆。在这一过程中，每多卖出一台缺乏售后保障的车，都是在为未来的品牌风险埋下隐患。售后不是出海的“最后一公里”，而是决定中国车企能否在全球市场站稳脚跟的“第一公里”。

陈明

埃森哲大中华区供应链与工程事业部董事总经理

郁亚萍

埃森哲商业研究院大中华区研究经理

时雷

埃森哲大中华区产品制造及金融服务事业部总监

霍尔特格拉夫·马克西米利安 (Holtgrave Maximilian) 和毕希森许茨·托比亚斯 (Büchschütz Tobias) 对本文亦有贡献。

业务垂询: contact-us@accenture.cn

10. 《比亚迪在巴西推出全系车型保值回购计划》，比亚迪，2024年8月23日，<https://www.byd.com/br/noticias-byd-brasil/BYD-lanca-programa-de-recompra-garantida>。

11. 《丰田通商正式启动二手车拍卖平台》，Moomoo证券，2024年10月7日，https://www.moomooapp.com/hant/news/post/44298509/the-operation-of-the-used-car-auction-information-service-toyota?level=2&data_ticket=1776484753938922。

12. 比亚迪元PLUS EVO，比亚迪，<https://www.byd.com/uk/electric-cars/atto-3-evo>。



从“出海”到“入海”： 打造中国企业全球软实力

文 陈继东、陈珊

提要

为什么“产品赢了，品牌没赢”？中国企业如何化解全球化过程中激增的管理摩擦力？本文揭示了中国企业全球化进程中被忽视的软实力鸿沟，并提出重塑叙事、品牌、运营、技术四大软实力支柱的战略框架，助力企业实现从“物理走出去”到“价值走上去”的跃迁。

中国企业正站在一个历史性的十字路口。要实现从“产品输出”到“能力输出”的质变，成为真正的全球化企业，绝非易事。

从宏观视角看，尽管地缘政治环境错综复杂，但宏观经济依然展现出强劲韧性。中国海关总署公布的数据显示，中国2025年全年贸易顺差达1.189万亿美元，成为人类历史上首个贸易顺差过万亿美元的国家¹。

然而，在这道增长弧线背后，中国企业的全球化进程却正步入“深水区”。随着企业地理版图的迅速扩张，管理上的内耗与复杂性不断激增，许多企业面临“产品赢了，品牌没赢；规模大了，利润薄了；人派出去了，心没留住”的典型困境。

因此，从微观视角来看，中国企业的出海之路并不轻松，每一步都如履薄冰。企业不仅要应对风云变幻的国际形势，更要直面内部能力的短板——这些短板正成为制约其全球价值升维的核心瓶颈。尽管许多中国企业已具备强大的研发实力，但在走向国际舞台时，往往仍缺乏一份应有的战略从容与品牌自信。

“重硬轻软”的路径依赖

要破解宏观增长与微观困境之间的深度悖论，必须直击其核心根源：长期以来，中国企业在全球化进程中表现出明显的“重硬轻软”倾向。这种失衡正成为阻碍企业实现跨越式发展的隐形枷锁。

在基础设施、资源构建与技术采纳等“硬实力”维度，中国企业展现出了令全球瞩目的资源配置效率与变革决心。中国民营企业500强的户均研发强度达到2.77%，已超过OECD国家均值²；53%的中国企业正在通过AI连接和融合多个流程，这一比例远高于全球均值11%³。

相比之下，在“软实力”层面，中国企业仍面临严峻挑战，包括品牌力与产品力脱节，BrandZ全球品牌百强中，中国品牌总价值占比仅6%，而美国品牌总价值占比高达82%⁴；数字核心投入与愿景脱节，民营企业在数字核心上的投入平均仅占营收的1.2%，远低于全球跨国公司均值3.5%⁵。这种投入赤字正演变为全球协同效能上的断层——全球领先企业更容易实现全球数据的实时感知与决策一体化，进化为能够“全

1. 《2025年统计月报》，中华人民共和国海关总署，<http://gdfs.customs.gov.cn/eportal/ui?pagelid=6348926>。

2. 《2025中国民营企业500强发布报告》，中华全国工商业联合会，2025年8月28日，https://www.acfic.org.cn/qlyw/202508/t20250828_320008.html。

3. 综合分析埃森哲《2023-2025埃森哲数字化转型指数》、埃森哲《2022中企国际化调研报告》。

4. BrandZ品牌价值排行。

5. 全国工商联《2025中国民营企业500强调研分析报告》。

球感知、快速决策”的有机整体；对比之下，投入不足的中国企业往往受困于“海外信息孤岛”，导致总部与全球市场之间存在着感知滞后与决策时差。

中国企业亟须从“游牧式扩张”迈向“根植化经营”，这不仅需要对软实力建设的投入，还需要思维模式的转变，从而真正实现从物理层面的“走出去”到价值维度的“走上去”。

构建四大软实力支柱

埃森哲认为，真正驱动企业穿越周期、抵御波动的，并不是单一能力，而是一套深度交互、环环相扣的“软实力生态体系”。企业需要在全球化进程中找到一种动态平衡：既能保持战略定力，又具备情境适应能力。

只有当四大软实力支柱形成合力，中国企业才能在复杂多变的国际环境中站得更稳，走得更远。在不确定性成为常态的背景下，这种体系化能力，决定了企业在风浪中是被动承压，还是灵活从容应对。

支柱一：叙事重塑

在复杂的国际地缘环境下，企业首先面临的不是市场竞争，而是“身份认知”——谁在定义你，以何种方式被理解，直接影响企业能否获得长期发展的“隐性准入”。

在这一语境下，利他主义叙事成为企业获取“当地信任”的最高级通行证。真正的全球企业，其战略叙事往往超越商业本身，从“产品价值”走向“社会价值”。例如，微软从“让每个家庭、每张办公桌上都有一台电脑”升级为“予力全球每一人、每一组织，成就不凡”；特斯拉从“打造高性能电动车”升维至“加速世界迈向可持续的富足”⁶。

关键在于，利他主义不是一个空洞的口号，而是一套被持续验证的价值表达，体现在企业全球使

命、可持续实践、员工福祉和消费者价值之中。当叙事与行动一致，企业才能真正建立跨文化、跨制度的信任基础。

支柱二：品牌重塑

真正的全球品牌，并非简单输出统一形象，而是在全球一致性与本地灵活性之间实现动态平衡。顶层保持清晰、稳定的品牌内核，底层则根据市场语境进行适配与重构。

这一能力的本质，是将品牌从识别符号转变为价值载体。以TCL为例，其在海外开拓过程中持续强化统一的品牌内核，同时通过本地化内容与文化共鸣，逐步摆脱“性价比替代品”的标签，向“生活方式定义者”跃迁。在米兰冬奥会期间，TCL打造的“雪绒奇境”主题馆与“全球化战队”布局，强化了品牌的情感连接与文化⁷。

这种平衡能力的背后，是技术、文化与责任三者的统一——技术提供硬实力，文化建立共鸣，责任构建长期信任。

支柱三：运营重塑

当企业跨越多个市场，真正的挑战往往不是“能不能进入”，而是“能不能管好”。全球化过程中，如果缺乏体系化运营能力，规模越大，失控风险反而越高。因此，是否在早期就建立“全球一盘棋”的运营思维，直接决定企业后续扩张的上限。

实践证明，无论是人力资源、财务，还是采购、IT板块，共享服务已成为跨国运营的基础设施。“没有共享服务，就没有真正的全球管控”，本质上强调的是标准化能力与规模效率的统一。

以谷歌、亚马逊云服务（AWS）和微软为代表的跨国企业，进一步将部分营销与销售环节外包，从而提升组织效率，将资源集中于产品与创新等核心能力。这种“核心内收、非核心外放”的模式，本质上是对全球资源的再配置。

6. 微软、特斯拉公司年报及公开演讲。

7. 《从“产品出海”到“价值共生”：TCL米兰实验解码中国品牌全球化新范式》，封面新闻，2026年2月24日，<https://news.qq.com/rain/a/20260224A05RTO00>。

支柱四：技术重塑

如果说运营体系是骨架，技术体系就是神经系统。技术重塑的核心，在于构建一个具备韧性的数字底座，使企业能够实现跨区域的实时感知与快速响应。通过云原生、AI原生，以及一体化数据库和技术栈，企业可以将分散的业务节点织成一张实时协同的网络，从而将传统的人力密集型运营，升级为人机协同的新模式。

当前，多数中国企业的海外数字化基础整体仍相对薄弱，一定程度上制约了全球运营效率。但领先者已经开始建立差异化优势。例如，字节跳动不仅依靠产品创新，更通过深度嵌入全球云服务、数据与合作伙伴生态，构建了高度适配全球市场的技术架构。安踏集团通过将CRM、支付与导购系统整合至统一云数据库，实现了多品牌、多区域的一体化运营。这种底座升级释放了显著的“数字复利”：新系统开发周期缩短50%，数据库资源成本节省约30%⁸。

新范式的涌现：“生而全球化”

除了那些跨越周期的巨头，一个令人振奋的新趋势正涌现：众多细分赛道中，一批“生而全球化”的新兴势力正加速崛起。不同于传统企业“先本土、再海外”的渐进式路径，这些企业在创立之初就将全球市场作为默认舞台，在顶层设计中预置全球化能力——产品面向全球需求定义，组织架构围绕跨区域协同搭建，人才与资源配置也以全球最优为导向。

因此，它们往往不再经历典型意义上的“出海适应期”。从本质上看，这些企业不再是“走出去”的延伸，而是原生嵌入全球产业链与数字生态、顺势生长的“原生全球化企业”。这些企业成立时间、行业赛道各不相同，但在“以全球为起点”的底层逻辑上高度一致。

其中，安克创新的路径尤其具有代表性：一是以独立站为核心构建品牌，直连用户阵地，覆盖充电、音频、智能家居等多品类，实现对用户数据与品牌资产的自主掌控；二是以数据驱动研发，系统分析电商

平台与社区中的海量用户评论，从真实使用场景中反向定义产品创新方向；三是通过持续的自主研发能力，建立供应链柔性 with 定价权，例如，在快充技术上长期保持对行业的领先优势（行业普遍测算约为数月级别）；四是在品牌层面坚持“全球统一叙事，本地精准触达”，在不同市场提炼差异化卖点，如在日本强调小型化与安全性，在北美突出功率与性能。

但我们也需要冷静地看到，“生而全球化”并不意味着绕开全球化的复杂性，恰恰相反，这类企业由于起点更高、扩张更快，往往更早暴露于外部环境波动与内部能力限制之中。因此，他们的下一阶段竞争，正在从“速度优势”转向“体系能力”。无论是持续建立跨文化信任的叙事能力，提升品牌溢价的长期运营能力，还是支撑全球扩张的组织与数字底座，这些企业同样需要回归前述四大支柱的核心重塑，即叙事重塑、品牌重塑、运营重塑与技术重塑，并在更高起点上持续迭代，才能将先发优势转化为长期优势。

企业全球化之路没有统一范式，而是一条随阶段更迭的能力曲线：早期重在“进入”，攻克市场壁垒与品牌立足；中期重在“扩展”，依托全球网络实现规模效益与管控效率；成熟期则聚焦“长期存在”，构建可持续的商业模式与穿越周期的经营韧性。

真正的全球化自信，不依赖人员派驻或单点管控，而源于一套可复制的管理内核——以系统实现协同，以共享提升效率，以价值观降低复杂性。当企业从执着“是否第一”转向回答“为全球不同用户创造何种价值”时，才真正完成从“出海”到“入海”的跃迁——这既是空间的延展，更是认知与能力的升级。✍️

声明：本内容仅供一般性参考，不得替代专业顾问的咨询意见。

陈继东

埃森哲大中华区行业与企业事业部董事总经理

陈珊

埃森哲大中华区行业与企业事业部董事总经理

业务垂询：contact-us@accenture.cn

8. 《安踏集团核心业务系统接入OB Cloud，统一数据底座管理全球品牌》，中国日报中文网，2025年9月17日，<https://caijing.chinadaily.com.cn/a/202509/17/WS68ca46a0a310f07257748e0c.html>。

关于埃森哲

埃森哲注册于爱尔兰，是一家全球领先的解决方案和专业服务公司，帮助企业构建数字化核心，运用AI，实现高效、全面的价值提升。公司汇集全球78.6万名专业人士，依托自有资产与平台资源以及深厚的生态合作关系，持续推动企业转型与重塑。

我们致力于成为客户信赖的重塑转型卓越伙伴，坚持以客户为本、以AI赋能，建立全球最佳职场。通过整合战略、咨询、技术服务、智能运营、Song以及工业X等领域的全方位能力，依托深厚的行业洞察与专业经验，我们为客户打造并交付定制化解决方案与服务。公司以“科技融灵智，匠心承未来”为企业使命，为客户、员工、股东、合作伙伴以及社会创造360°全方位价值，并以此作为衡量自身的标准。

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。

埃森哲大中华区主要办公室的联系方式：

上海

上海市黄浦区淮海中路381号
中环广场30层
邮编：200020
电话：86 21 2305 3333

大连

大连市甘井子区黄浦路953号
27-29号楼
邮编：116085
电话：86 411 6214 8888
传真：86 411 6214 8800

成都

成都市高新区天府大道中段
1366号天府软件园E5，9-10层
邮编：610041
电话：86 28 6555 5000
传真：86 28 6555 5288

杭州

杭州市滨江区西兴街道阡陌路
459号B楼1302-1303室
邮编：310051
电话：86 571 2883 4534

台北

台北市敦化南路二段207号16楼
电话：886 2 8722 0151
传真：886 2 8722 0099

北京

北京市朝阳区东三环中路1号
环球金融中心西楼21层1-7&16单元
邮编：100020
电话：86 10 8595 8700
传真：86 10 6563 0739

广州

广州市天河区天河北路898号
信源大厦8、13层
邮编：510898
电话：86 20 3818 3333

深圳

深圳市福田区深南中路3031号
汉国中心21层103单元
邮编：518033
电话：86 755 8270 5268

香港

香港鰂魚涌華蘭路18號
太古坊港島東中心2樓
电话：852 2249 2388
传真：852 2850 8956

敬请关注



埃森哲官方微信



《展望》微信小程序

免责声明：

本报告中的材料反映了编制时的可用信息，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。

© 2026埃森哲版权所有。

执行主编：王若霏

巍巍交大 百年书香

www.jiaodapress.com.cn

bookinfo@sjtu.edu.cn



责任编辑/刘佳琼

封面设计/埃森哲大连创意服务部

展望 | 人机共智时代

上架建议：管理

ISBN 978-7-313-34532-5



9 787313 345325 >

定价：50.00元