

运用AI推动组织快速变化，创造变革性业务成果
面向CEO的具体见解和行动方案

生成式AI

IBM
商业价值
报告

IBM商业价值研究院 著

东方出版社

IBM
商业价值报告

生成式AI

IBM商业价值研究院 著

东方出版社
The Oriental Press

序 一

作为企业的关键决策者，CEO 往往要面对和处理最棘手的问题，而这些问题的解决方式通常决定了一个组织的未来。

随着生成式 AI 的到来，下一代的企业模式呼之欲出。我们预测，未来十年的领先企业将是那些 AI 无所不在的企业，他们在企业中将贯彻“AI+ (AI plus)”的理念，利用 AI 重塑运营方式，重塑与员工、客户和供应商的合作方式，以此获得生产力的飞跃式提升。

IBM 商业价值研究院的调研数据显示：从 2022 年到 2024 年，生成式 AI 的采用率将增长近两倍。在未来两到三年内，对生成式 AI 的投资预计将增长四倍。对这项新兴技术进行正确的投资可能为企业带来巨大的投资回报和战略优势，但错误的决策却可能会为数据隐私问题、法律责任和一系列道德伦理问题打开大门。与其它颠覆性技术一样，采用生成式 AI 需要权衡取舍，平衡生成式 AI 可以创造的价值与其带来的潜在风险。

本书辑合了 IBM 商业价值研究院在生成式 AI 领域的

IBM 商业价值报告：
生成式 AI

最新研究成果，擘画出了一个令人振奋的未来，同时，书中也预见了未来将面临的诸多新挑战，旨在帮助企业的领导者们更加全面地思考适合自身的生成式 AI 应用方法，能够主动出击，运用生成式 AI 在整个组织中推动变革，加速成为生成式 AI 无所不在的新一代企业。在这关键的变革时期，让我们一起来设想未来企业的形态，并激励团队将这一愿景转化为现实。

这本书的封面设计借助了生成式 AI 技术的支持，每个读者对这幅画面都会有自己的解读和理解。这正如生成式 AI 技术的发展，它意味着未来无限的机遇和可能。

祝您阅读愉快。

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Kelvin Chen", with a long horizontal line extending from the end of the signature.

IBM 咨询大中华区总裁 陈科典

2024 年 3 月

序 二

洞悉趋势是一项让人引以为傲的能力。但只是预见未来，并不会改变什么。知道是一方面，要做到知行合一，将认知付诸实践，才是真正的核心竞争力。因此，洞悉趋势的关键一环就是确定接下来的行动。这正是本书的主题。

在过去的一个世纪里，IBM 在洞悉趋势并采取行动方面卓有建树、成果丰硕。数十年来，IBM 始终致力于引领 AI 技术的发展。就在一年多前，IBM 推出了生成式 AI，继续走在行业前沿。

生成式 AI 已经对企业产生了深远的影响。现实却不太乐观。尽管生成式 AI 正在成为媒体关注的热点，但仍然有 60% 的组织并未找到在企业范围内实施生成式 AI 的方法。

对于希望做出明智商业决策的高管（也就是本书的读者）来说，这是一个机会领域。

无论是刚开始在一两个用例中尝试“+AI”方法（将 AI 作为现有流程的补充），还是希望全面实施“AI+”（用通过 AI 驱动的智能 workflows 来运营整个企业），您都可以在

这本指南中找到实用性帮助。

本书首先回顾了“2024 年五大趋势”，然后深入分析了生成式 AI 在过去一年中的发展，包括采用情况、投资回报、优先事项和注意事项。

接下来，本书全面呈现了“CEO 生成式 AI 行动指南”。这一章侧重介绍 CEO 在 12 个业务优先领域需要知道的三个要点。这份极具影响力的指南就如何在企业中成功应用生成式 AI 提供了广泛而深入的视角。

在最后部分，本书提供了 12 个实际案例研究，全面展示了如何将 AI（包括传统 AI 和生成式 AI）应用于企业领域，包括最佳实践和预期效益。

本书提供了整套、全面的 AI 蓝图。我们希望本书能为您迈向生成式 AI 的旅程提供切实的帮助。



Anthony Marshall

高级研究总监

思想领导力

IBM 商业价值研究院



Cindy W. Anderson

首席营销官

互动与卓越运营全球负责人

IBM 商业价值研究院

2024 年 3 月

目 录

CONTENTS

第 1 章 2024 年五大趋势：

深度技术需要深度信任 // 001

从更长远的视角来思考 2024 年五大趋势 // 002

2024 年的五大趋势 // 005

趋势 1：组织从+AI 转变为 AI+ // 007

趋势 2：使用 AI 的人将会取代不使用

AI 的人 // 011

趋势 3：数据议题从 IT 部门延伸到

高管层面 // 015

趋势 4：锻造弹性运营模式，灵活应变

拒绝中断 // 020

趋势 5：生态系统就是战略，而不仅仅是

战略的一部分 // 025

2024 年是在整个组织中建立信任的

关键一年 // 029

第 2 章 企业生成式 AI：市场现状 // 031

多达 80% 的受访高管认为，由于生成式 AI 的兴起，劳动力角色和技能正在发生变化。展望未来，受访高管表示将优先建立和发展既能帮助员工使用生成式 AI，又能完成只有人类才能胜任的工作的技能。随着生成式 AI 的日益普及，57% 的受访高管预计创造力技能将变得更加重要。超过一半的受访高管认为技术技能、时间管理和优先级规划能力的重要性也会随着生成式 AI 的普及而大幅增加。

让生成式 AI 成为企业利器 // 032

什么是生成式 AI？什么是基础模型？ // 037

扩展生成式 AI // 042

第 3 章 AI 时代的 CEO 决策力：

运筹帷幄，决胜未来 // 061

CEO 开始关注有望简化或加速决策流程的信息来源，例如数据驱动、基于 AI 的工具。生成式 AI 可以根

据用户提出的问题给出明确的答案，但有时其回答经不起推敲。基于通用数据集训练的 AI 在逻辑上缺乏透明度，可能会成为错误和错误信息的不透明来源，从而对 CEO 的决策构成阻碍。从生成式 AI 到智能自动化，AI 具有各种不同的形式，并将不断演化，CEO 需要持续权衡 AI 的利弊，确保 AI 的使用符合企业的长期战略。

摘 要 // 063

引 言 // 064

第一部分 CEO 如何做出决策 // 070

第二部分 组织如何做出决策 // 084

第三部分 当下最重要的决策 // 091

第四部分 更好的决策更好的世界 // 099

第 4 章 CEO 生成式 AI 行动指南：利用生成式 AI 推动变革——所需了解的事项和所需采取的行动 // 107

我们正迎来生成式 AI 的决定性时刻。在新一轮工业革命中，如果能够正确投资于这项新兴技术，并为员工赋予适当的技术来高效并负责任地创造性使用生

成式 AI，企业将实现业务的倍增长。员工体验、客户服务、应用现代化，无论转型在哪个领域遇到障碍，生成式 AI 都有可能为之铺平道路。为了确保转型工作精准聚焦，并激发能够创造业务价值的创新，CEO 需要理解生成式 AI 有望将产生最大影响力的领域。

新一轮工业革命是否将由生成式 AI 来定义？ // 108

领导力无法自动化 // 108

第一部分 AI 赋能的人才 // 112

第二部分 AI 赋能的数据与技术 // 140

第三部分 AI 赋能的运营 // 190

第 5 章 数据故事：混合云+生成式 AI // 235

在这场竞争激烈的业务转型竞赛中，生成式 AI、可持续发展和劳动力技能提升等举措是组织寻求建立战略优势时的首要考虑因素。对于企业级开发和部署，混合云是首选的转型引擎。

第 6 章 把握生成式 AI 和自动化的机遇： 时不我待 // 239

“极致数字化”的时代已拉开帷幕，全新水平的

复杂数据正在推动 AI 达到新的高度，从而进一步提升自动化工作流的智能水平。这些高度自动化和智能化的工作流可以帮助组织提高生产力并满足客户需求，从而保持竞争力。通过 AI 驱动的智能工作流提升了绩效，包括劳动力敏捷性（领先 36%）、赢利能力和效率（领先 24%）、创新（领先 53%）和收入增长（领先 17%）。

摘 要 // 240

引 言 // 241

第 7 章 利用 AI 创造投资回报：

AI 制胜的六项关键能力 // 281

打造领先的 AI 组织，首先要考虑的一个因素是——组织应当如何选择、收集、管理和使用其数据，具有可靠性、代表性、共识性的数据是建立可信 AI 的基石，数据还有助于缩小投资回报率差距。领先组织通过 AI 投资实现卓越的投资回报率，组织利用高质量、可信的数据来释放财务和业务价值的六项关键能力：前景与战略；AI 运营模式；AI 工程与运维；数据和技术；人才与技能；文化和采用。

摘 要 // 282

AI 成为万众瞩目的焦点 // 282

超越机会主义 AI // 286

数据和 AI：形成良性循环 // 292

AI 制胜的六项关键能力 // 296

第 8 章 如何运用 AI 创造业务价值：

12 个真实成功案例 // 329

许多企业纷纷开始采用人工智能，但只有极少数企业能够应用 AI 来实现如此大规模的转型。大多数企业都是应用 AI 来解决孤立的实际业务问题，降低成本、改善客户和员工体验、提高赢单率、优化供应链绩效，等等。企业最高管理层和其他领导者务必时刻保持警醒，不要轻易相信 AI 的一些神话，比如“AI 无捷径”、“只有深度学习才是真正的 AI”，应当根据 AI 的现状来做出明智的决策。

摘 要 // 330

引 言 // 332