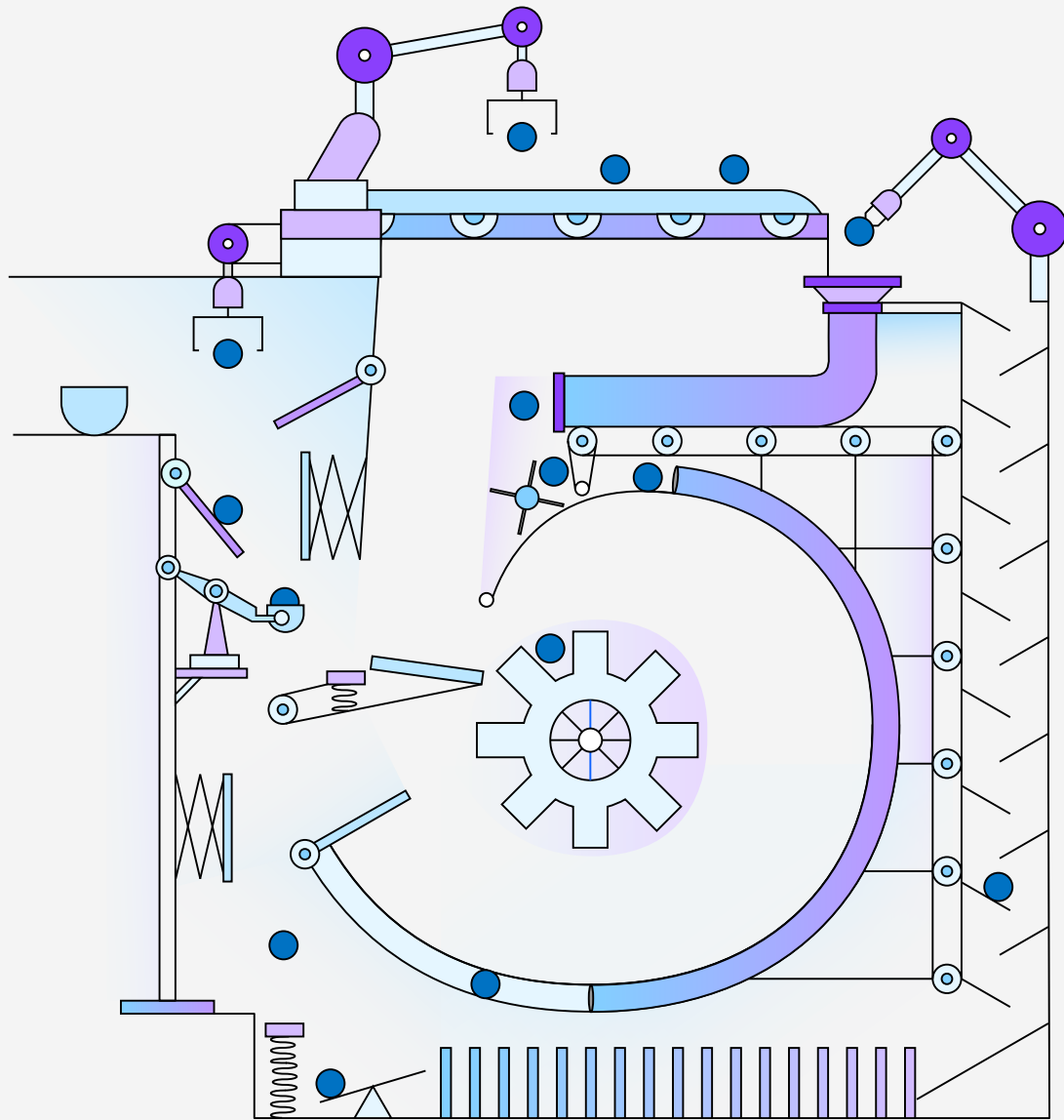


2025 年 五大趋势

人智共创未来
点燃创新纪元

扫码加入人力资源学习型社群





引言

AI 推动数据普及化， 重新定义决策流程。

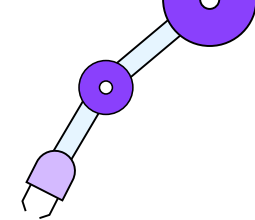
领导者如何才能在不给企业带来风险的情况下增强员工的自主创新能力？

2024 年是拥抱变化、把握机遇的一年。冲突和转型的交织令原有假设受到质疑，领导者不得不重新评估其风险偏好。他们必须平衡速度需求与成熟流程的安全性，然后改变那些束缚发展的习惯。

生成式 AI 是这一转变的核心，带来了一个充满新机遇和未知风险的世界。智能体 AI 是指自主执行各种功能的系统和程序，可在员工从事其他工作时代表他们完成任务。通过为 AI 智能体赋予相关权限，它们可以自动执行决策、解决问题以及执行其他超出系统机器学习模型训练范围的任务，这是大多数 AI 助手无法做到的。

另外，随着数字劳动力的发展，变革的力量牢牢掌握在员工手中。¹ 这样个人得以提高生产率并重新定义工作流程，同时挑战了传统的领导观念。





事实上，领导者没有时间审查每一项创新。随着智能体 AI 在组织中发挥的作用不断增强，领导者需要下放更多决策权，才能真正加快步伐。他们仍然需要制定目标并明确前进规则，但必须赋能团队重新思考工作流程，并用新的方式部署 AI 智能体，从而大幅度提高绩效。

在这种环境下，领导者相当于在敏捷性和安全性之间走钢丝，尽力维持韧性与风险之间的平衡。这绝非易事。为了解领导者如何实现这一目标，IBM 商业价值研究院 (IBM IBV) 与牛津经济研究院在 2024 年 10 月和 11 月联合开展了一项调研，受访对象涵盖 17 个行业和 6 个地区的 400 名全球领导者。我们询问他们，必须克服哪些挑战才能在 AI 塑造的竞争格局中取得成功？如何让员工做好准备以推动变革？最期待通过哪些机会来加速进展？

我们将这些结果与我们在 2024 年进行的数十项调研、深度访谈、客户互动中获得的洞察进行了比对，勾画出在 2025 年将重塑 AI 蓝图的重大趋势（见第 5 页“研究方法”）。

我们发现，领导者仍然难以通过 AI 投资实现业务转型，但他们相信自己正处于重大突破的边缘。事实上，63% 的受访高管表示其 AI 产品组合将在未来一到两年内对组织产生重大财务影响。

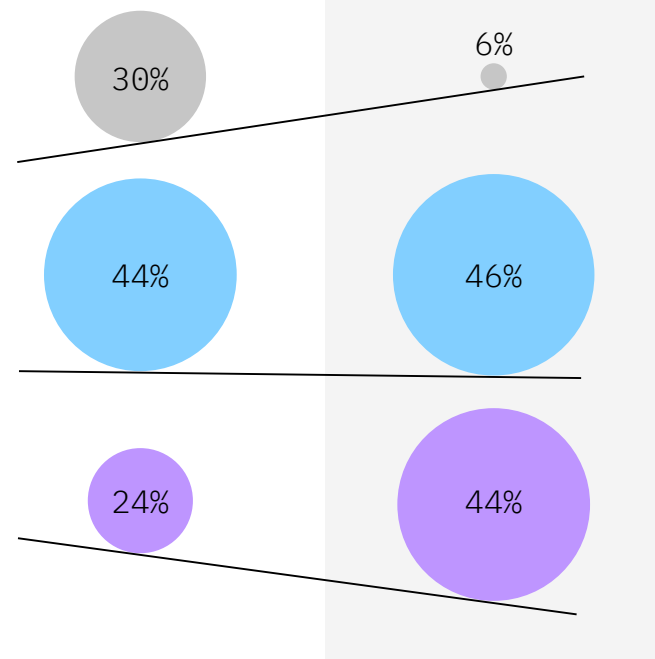
实验中

扩展和优化

创新

2024

2025



信息来源：《2025 年五大趋势全球脉动调查》。问：以下哪一项最能描述贵组织当前和明年采用 AI 的方法？

注：总和不等于 100%，因为“重新评估”和“以上都不是”也是其中的选项。

为了实现这些期望，企业计划推动团队快速前进。目前有 30% 的受访高管表示其组织主要处于 AI 实验阶段，正在低风险的非核心职能中测试 AI 的使用，以积累经验、建立信心并找出潜在痛点。只有 24% 的受访高管表示其组织正在利用 AI 进行创新，以把握新机遇并创造新的业务模式。

2025 年，领导者有望实现重大转变。46% 的受访高管表示其组织将扩大 AI 的应用规模，利用它来优化流程和系统；而有 44% 的受访高管计划利用 AI 来开展创新工作。只有 6% 的受访高管表示其组织仍将处于实验。

要将这一势头转化为真正的业务价值，领导者需要赋予员工权力，让他们充分利用这一触手可及的技术。这意味着要实现决策民主化，并为员工提供成功所需的工具和培训。人才是利用 AI 制胜的秘诀，但如果没有战略性再培训、安全护栏和决策支持，仅凭人才是无法取得成功的。

在未来的一年中，一些组织很可能脱颖而出。您的组织会在其中吗？探索 2025 年五大趋势，了解领导者需要掌握哪些知识才能克服未来的障碍，以及如何才能建立竞争优势。

1

智能体 AI 将变革组织的业务，但组织首先必须对员工进行再培训。

4

AI 的快速采用带来了严峻的 IT 预算挑战，但组织很快就能自我造血。

2

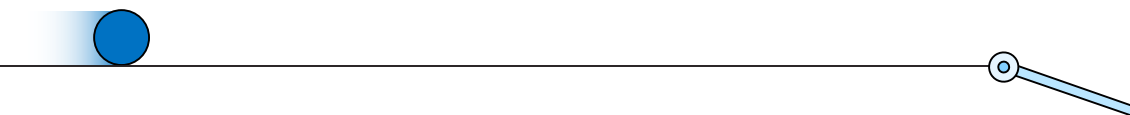
技术债务仍在不断增加，尽管组织在努力缓解这一问题。

5

AI 产品和服务创新是 CEO 的首要目标，但业务模式未能跟上。

3

在 AI 时代，位置至关重要。



研究方法

本研究是 IBM 商业价值研究院 “五大趋势” 系列报告的第六期，旨在分享战略性洞察，帮助组织领导者规划未来。

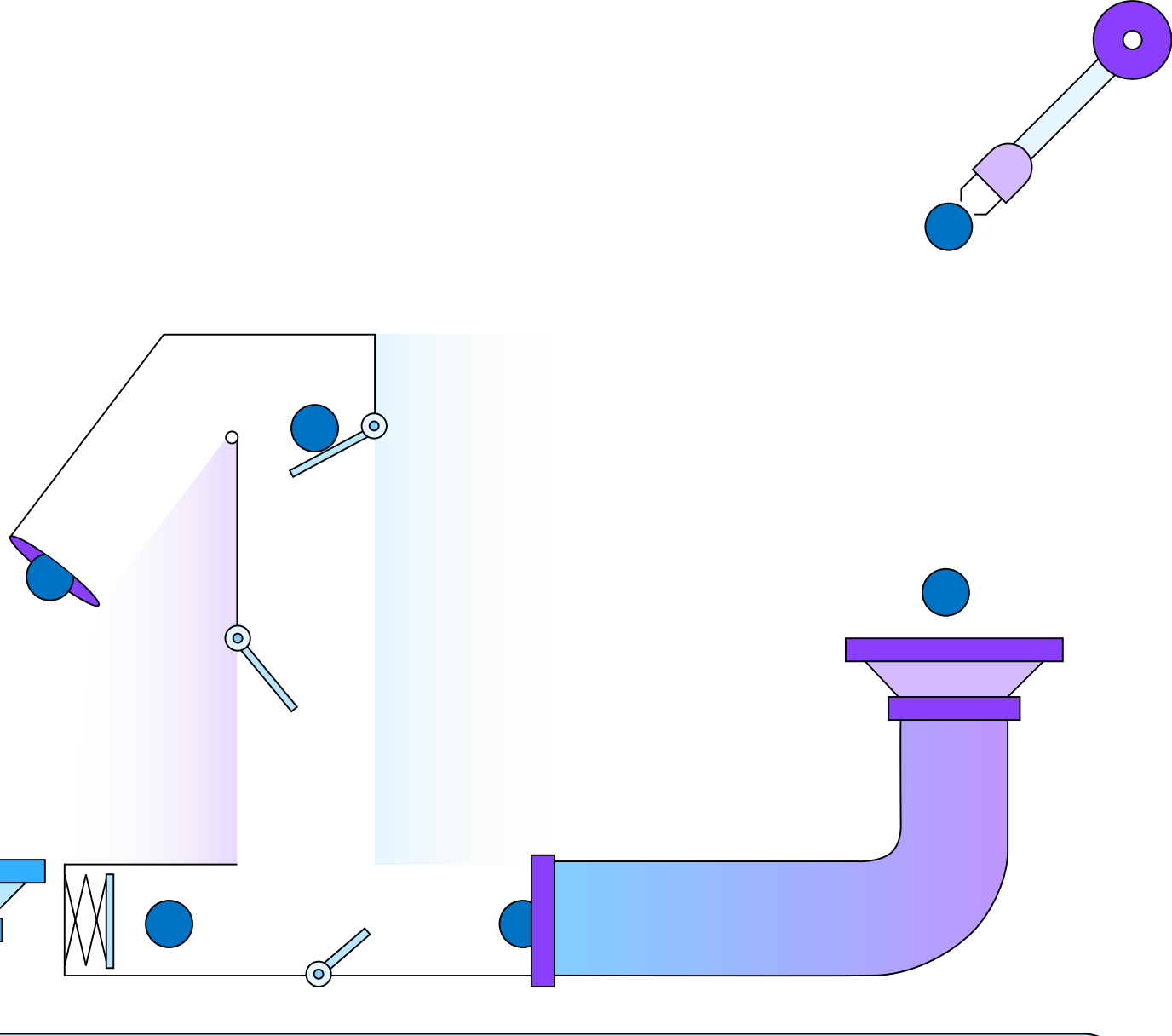
本报告基于**过去 12 个月**进行的全面研究，借鉴了 **55 项调研**的数据。这些调研涵盖混合云和 AI、一般业务、金融和技术以及特定行业，包括**全球超过 43,000 名高管和 4,000 名消费者**的见解。这一系列研究用于分析我们与牛津经济研究院合作开展的一项脉动调查中发现的趋势。

我们还在 2024 年 10 月和 11 月对来自 **17 个行业**（包括银行、政府和电信）和 6 个地区（美国、英国、德国、印度、澳大利亚和新加坡）的 **400 名全球领导者**进行了问卷调查，以各种题型（选择题、数值和李克特量表）向受访者提出了一系列前瞻性业务和技术战略问题。除非另有说明，否则所有引用数据均来源于本次 2025 年五大趋势全球脉动调查。由于样本量太小，无法对这次的受访进行分组比较。

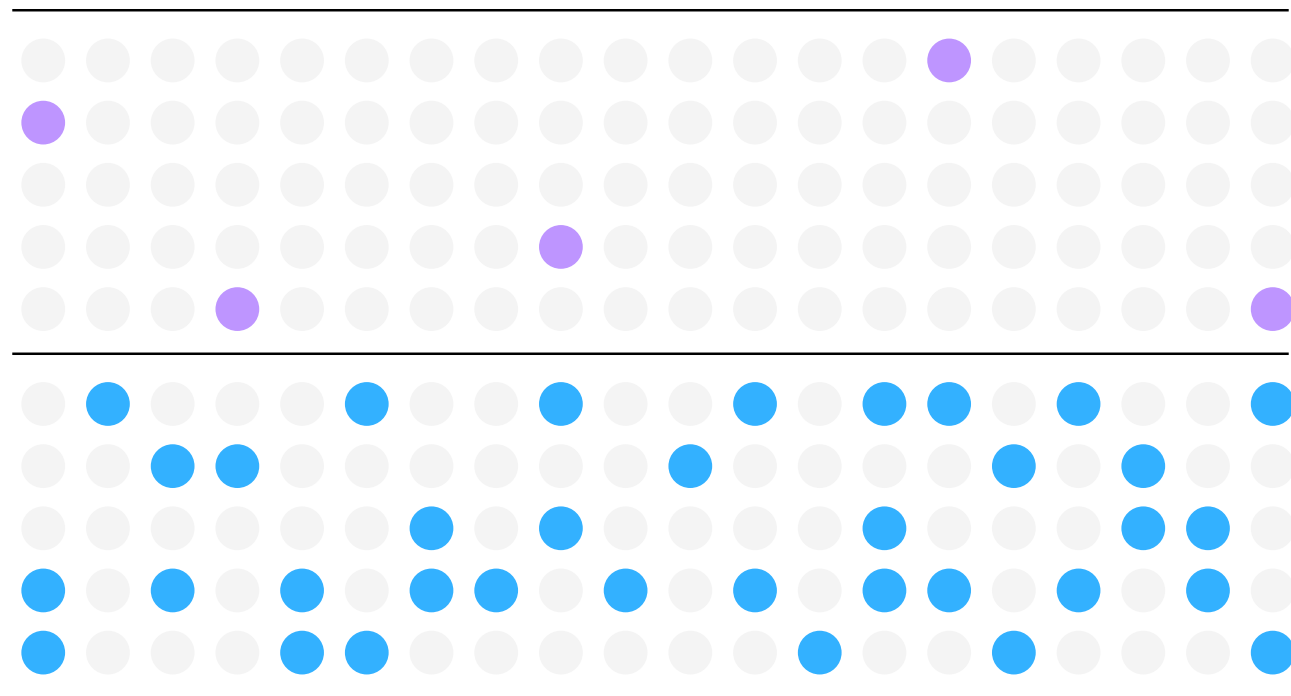
每一期的五大趋势报告都会重点介绍在来年有望对业务产生重大影响的关键挑战和机遇。今年的报告确定了 2025 年各行业和组织的发展趋势，基于深度调查和全面的客户参与，提供切实可行、以研究结果为依据的洞察，帮助领导者驾驭日益复杂多变的环境并取得长足发展。

智能体 AI 将变革组织的业务，但组织首先必须对员工进行再培训。

AI 正在重塑未来的工作方式。但是，许多员工对未来毫无准备。如果有太多员工固步自封，转型就会停滞不前。



全球每年大约有 5% 的劳动力需要持续进行再培训，而 AI 的快速发展让这一比例急剧攀升。



全球每年大约有 5% 的劳动力需要持续进行再培训，而 AI 的快速发展让这一比例急剧攀升。全球范围内的受访 CEO 估计，2024 年平均有 35% 的员工需要接受再培训，也就是超过十亿的员工。²

究竟是什么造成了这一巨大技能缺口？答案就是，真正转型的需求不断加剧。比起将特定角色的工作全部自动化，企业更愿意将人员与特定领域的 AI 智能体结合，以提高绩效表现。事实上，87% 的受访高管预计人类工作会被生成式 AI 增强，而不是被取代。³ 这意味着，比起学习新的技能或工具，员工必须彻底重新思考如何开展工作，以便充分释放生成式 AI 的潜力。

全球范围内的受访 CEO 估计，2024 年平均有 35% 的员工需要接受再培训，也就是超过十亿的员工。

信息来源：2024 CEO 研究：CEO 必须面对的六个残酷事实。IBM 商业价值研究院。

在这样的形势下，64% 的受访 CEO 表示，AI 制胜的关键将更多取决于员工对技术的采用，而非技术本身。⁴ 然而，64% 的受访 CEO 认为其组织必须充分利用那些变化速度快于员工适应能力的技术。⁵ 47% 的受访高管表示其员工缺乏在整个组织中有效实施和扩展 AI 所需的知识和技能。

部分问题在于培训不足。尽管受访高管普遍表示 AI 素养是其员工在 2026 年需要的最关键能力，⁶ 但只有 22% 的受访高管强烈认同其组织已将 AI 知识、技能和能力纳入员工职业发展计划。而且只有不到一半的受访高管表示其组织已经实施了正式的变革管理计划，旨在将 AI 助手和智能体集成到日常工作流程中。

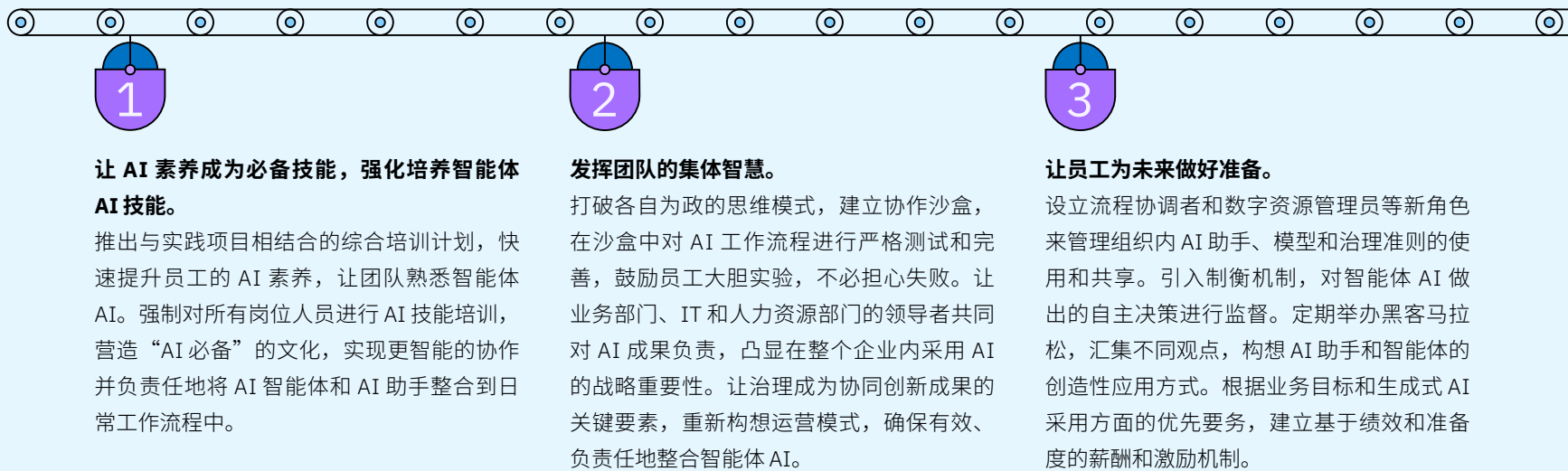
这是一个大问题，因为智能体 AI 正在迅速转变个人贡献者的角色。随着具有更高级功能的 AI 智能体对简单 AI 助手进行补充，员工将需要管理可自主完成任务的智能体团队，并学习如何与对话式监管 AI 智能体合作，从而简化这一流程。

这轮 AI “第三浪潮”带来的是工作流程的大规模变革。⁷ 事实上，现在有 90% 的受访高管表示，到 2026 年，其组织的工作流程将通过智能自动化和 AI 助手实现数字化，77% 的受访高管认为到 2026 年，生成式 AI 将让联网资产自主做出决策。⁸ 受访高管们还表示，由于生成式 AI 的发展，数字助手的决策量将在未来两年内增加 21%。⁹ 这将对运营模式产生巨大影响，因为组织必须搭建新的架构，让员工能够监督自主决策流程，并管理由此产生的新风险。

要解决的问题有很多，但 67% 的受访 CEO 认为自动化带来的生产力提升极具吸引力，他们必须承担高风险来保持竞争力。¹⁰ 而且，82% 的受访高管认为从生成式 AI 中获得的效益会超过潜在风险¹¹，但需要对员工进行针对性的培训和技能提升，才能实现这一目标，让受访高管们所期望的竞争优势成为现实。

企业必须搭建新的架构，让员工能够监督自主决策流程，并管理由此产生的新风险。

What to do



技术债务仍在不断增加，尽管组织在努力缓解这一问题。

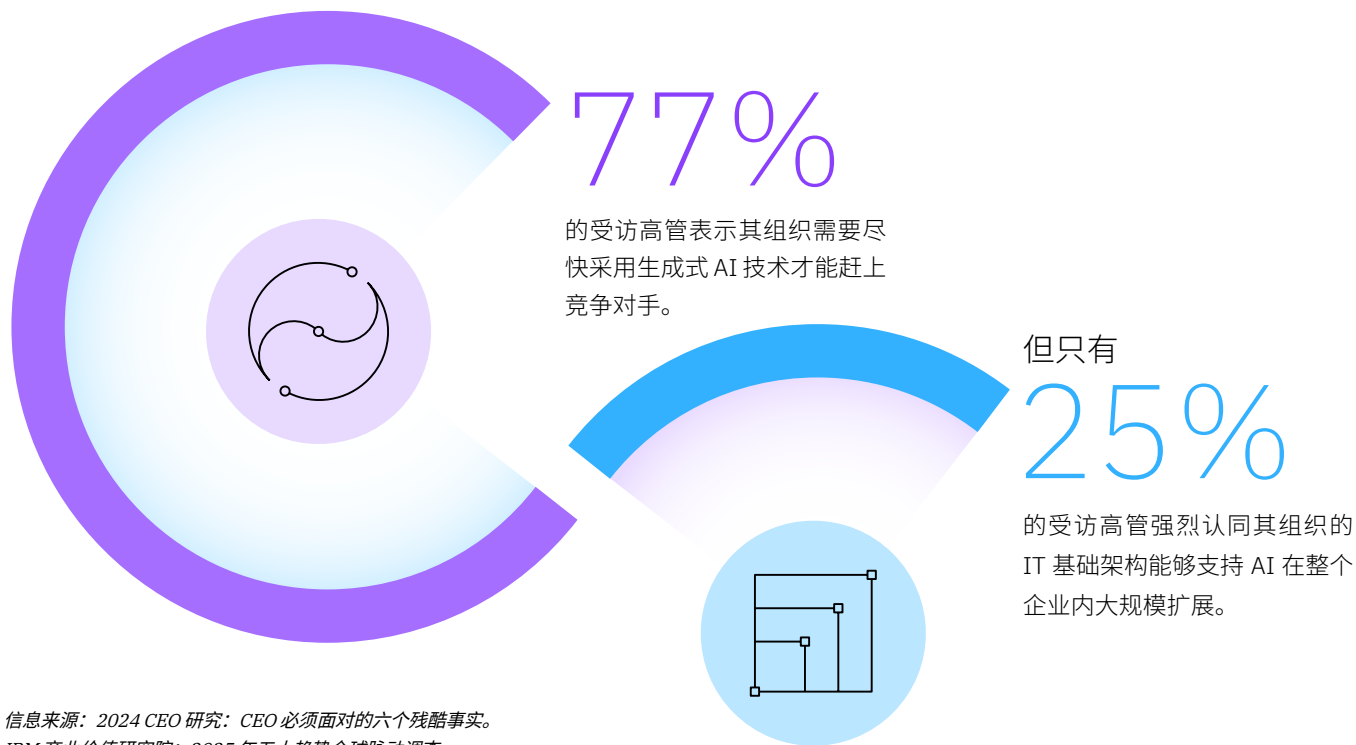
时间就是金钱。领导者始终在想方设法节省时间和金钱。但短期内加快转型的权宜方案往往会导致技术债务，从而限制长期的创新和发展。

技术债务是指为加快开发或交付而做出的快速、次优技术决策所产生的长期成本和低效。对数字产品、服务和体验日益增长的需求正加重技术债务，其速度远超企业缓解技术债务的速度。因此，55%的受访高管表示技术债务是实现业务目标的主要障碍或真正的拦路虎。¹²

以汽车行业为例。汽车的使用寿命可能长达 15 年或更长，而智能座舱的数字体验往往在 18 个月内就会过时。如果制造商在设计和安装软件时不能做到随着技术的发展轻松更新智能座舱，就会对客户满意度产生负面影响。¹³

组织的信息技术也是如此。为了实现客户、员工和合作伙伴所期待的创新，组织必须在现代架构内构建解决方案。这是因为传统系统往往无法与新一代应用、软件和基础架构有效配合使用。

生成式 AI 和智能体 AI 尤其如此。企业需要强大的基础架构来处理 AI 的数据和计算要求，以便将试点转变为企业级解决方案。然而，尽管 77% 的受访高管表示其组织需要快速采用生成式 AI 技术才能赶上竞争对手，¹⁴ 但只有 25% 的受访高管强烈认同其组织的 IT 基础架构能够支持 AI 在整个企业内大规模扩展。



最大的障碍之一是企业数据的质量、可访问性和安全性。利用内部专有数据对生成式 AI 模型进行培训，对于帮助企业利用 AI 获得优势至关重要。然而，只有 16% 的技术领导者确信他们目前的云计算和数据能力能够支持生成式 AI，¹⁵ 而且只有 21% 的受访高管强烈同意其组织拥有在整个企业扩展 AI 所需的数据。

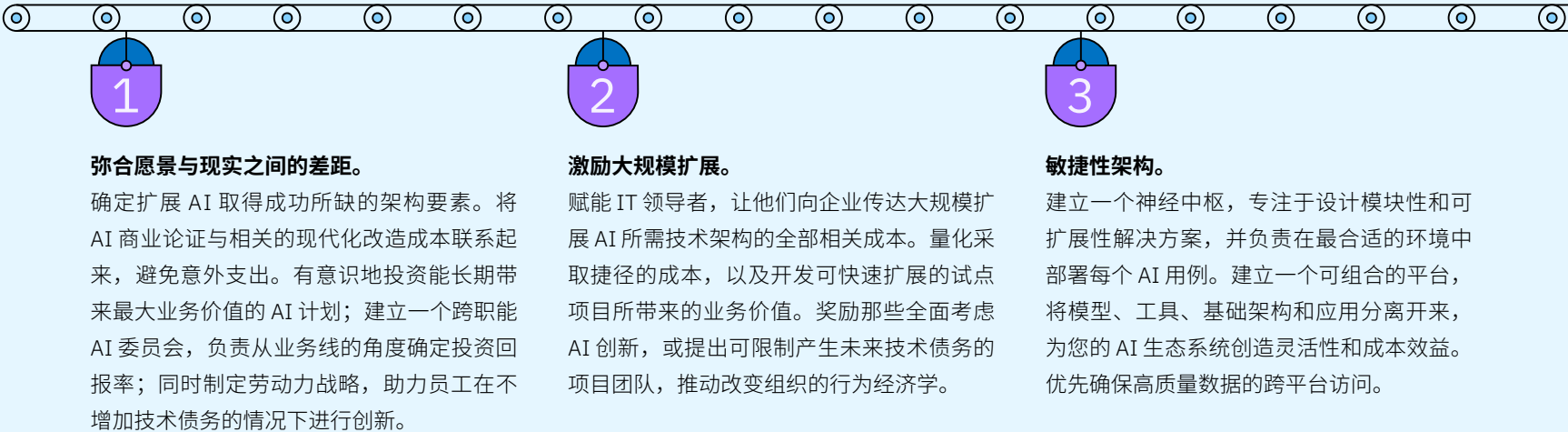
为了在不加重技术债务的情况下扩展 AI 系统并采用智能体 AI，企业必须激励团队对传统系统进行现代化改造，并改变新解决方案的开发方式。CIO、CFO 和其他主要领导者可以将长期生产率提高和绩效指标与每个新解决方案联系起来，以衡量现代化改造的潜在效益，对采取捷径的成本进行量化。这些领导者的联手合作可以帮助团队决定何时为了速度积累技术债务是合理的，何种情况下自始就应当构建正确的架构。尤其是随着时间的推移，技能提升和再培训成果会提高生产率。

灵活性也是必须考虑的问题。为了从云技术中获得最大收益，组织需要能够在合适的公共云或私有云环境中运行每个系统 and 应用——我们称之为混合设计。平均而言，采用混合设计推动数字化转型的企业 IT 高管表示所实现的 ROI 要比不采用混合设计的企业高出三倍。¹⁶

这就是未雨绸缪的有力论据。但目前，三分之二的受访 CEO 表示他们是通过重新分配长期工作资源来实现短期目标的。¹⁷ 如果领导者不转变这种思维模式，即便在快速成效能推动增长或盈利的当下，技术债务也可能会阻碍进展。

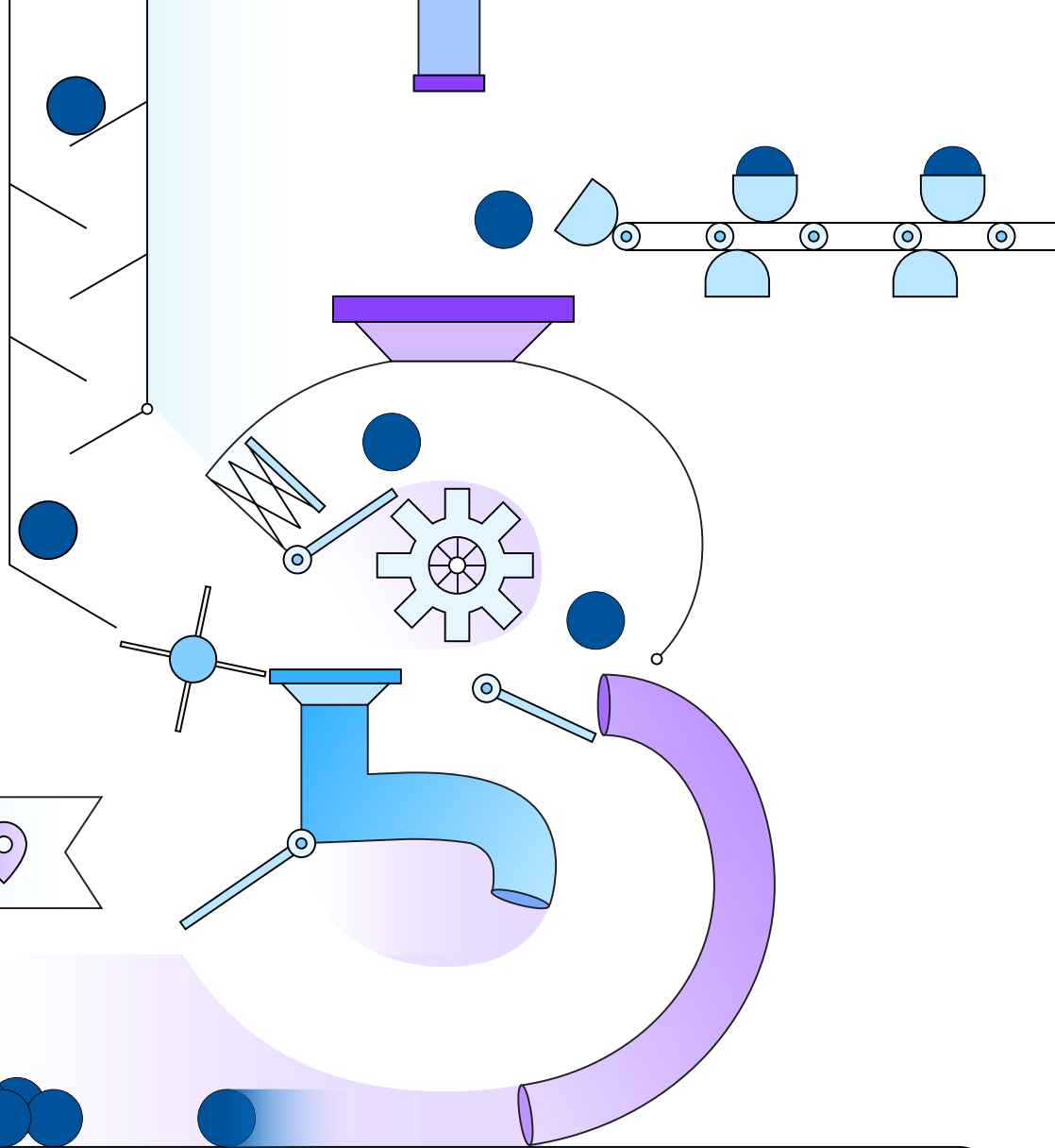
领导者可以将长期生产率提高和绩效指标与每个新解决方案联系起来，以衡量现代化改造的潜在效益，对采取捷径的成本进行量化。

行动方案



在 AI 时代，位置 至关重要。

动荡和意外事件将成为未来的常态，但其具体形式往往难以预测。领导者要做到纵观全局并洞察市场动态，才能驾驭无处不在的复杂局面。他们必须根据市场变化对业务进行战略性调整，并在发生局部意外事件时保持冷静，避免过激反应。



在这两者之间取得适当的平衡变得日益困难。展望未来，60% 的政府领导者认为冲击的发生频率可能会增加，70% 的受访者认为冲击的强度和影响将会增加。¹⁸ 这迫使企业领导者评估其组织的数据存放地点，并重新思考组织的运营方式及地理位置。2024 年，86% 的受访高管表示其选址战略受到了地缘政治的干扰，预计在 2026 年这一比例将上升到 93%。

确定企业关键资源和技术所在的选址战略也受到了 AI 革命的影响。企业正在寻找有效扩展 AI 所需的人才、数据生态系统和基础架构，同时将业务转移到能提供最大战略优势的位置。2024 年，67% 的受访高管表示其组织对 AI 的采用改变了其运营地点，高达 93% 的受访高管预计 AI 将在 2026 年影响其选址战略。同样，96% 的受访高管表示数据隐私、安全和法规将在未来两年决定其运营地点。不过，需要注意的是，许多隐私法规并不那么严格，不一定会要求企业实现数据本地化。而利用混合云环境，企业能够确保遵守数据隐私规定，同时保持运营灵活性。



96%

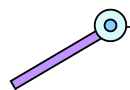
的受访高管表示数据隐私、安全和法规将决定其 2026 年的运营地点。



93%

的受访高管预计 AI 将在 2026 年影响其选址战略。

信息来源：《2025 年五大趋势全球脉动调查》。



可以这样思考：企业在开拓新市场推动增长的同时，需要利用客户数据来推动产品开发，并通过 AI 提供个性化体验。同时，企业还需要遵守当地的法规和文化期望，即如何使用 AI，以及如何保护私人数据。因此，企业会优先考虑那些能同时提供技术人才、计算能力、支持性法规和客户需求的理想市场，以寻求增长。

因此，有 89% 的受访高管同时认可关于 2025 年选址战略的两项陈述，尽管这两项陈述看似相互矛盾。他们表示正在将业务拓展到全球，同时又侧重于几个核心市场。这表明企业在规划增长战略时都有所选择，但国际市场仍然是优先考虑的对象。

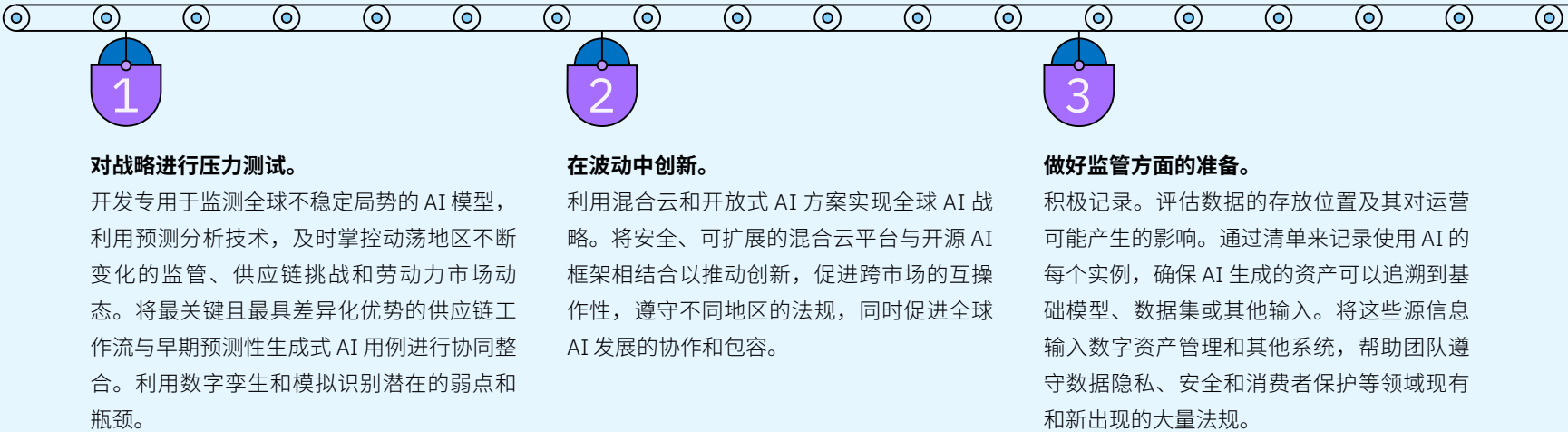


与此同时，AI 监管的分散化也让企业领导者从不同的视角审视企业的某些方面。例如，37% 的受访高管表示 2025 年将更多地在地面层面管理数据战略和治理，而 26% 的受访高管则表示将采取更全球化的方法。尽管如此，69% 的受访高管预计其组织会因采用 AI 而受到监管罚款。¹⁹

随着相关法规得到更广泛的确立和采用，高管们预计这种风险将会降低。例如，57% 的受访 CEO 表示欧盟《人工智能法案》提供的指导方针增强了其投资 AI 的意愿。²⁰ 生成式 AI 的预测能力也可以帮助组织应对意外事件。事实上，77% 的受访高管表示生成式 AI 模型可以成功识别地缘政治和气候风险，从而实现主动缓解。²¹

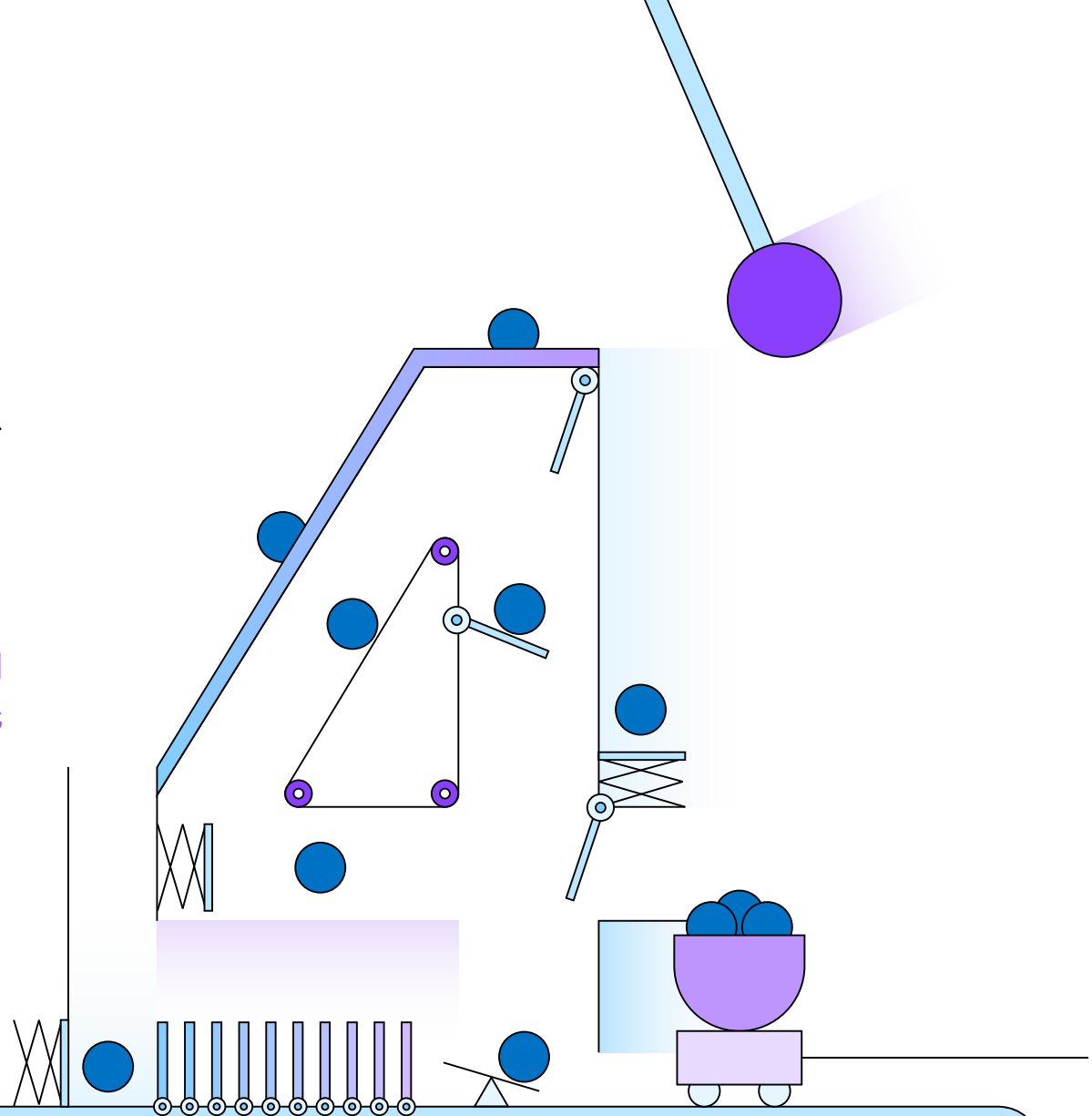
企业正在寻找扩展 AI 所需的人才、数据生态系统和基础架构，同时正在将业务转移到能提供最大战略优势的位置。

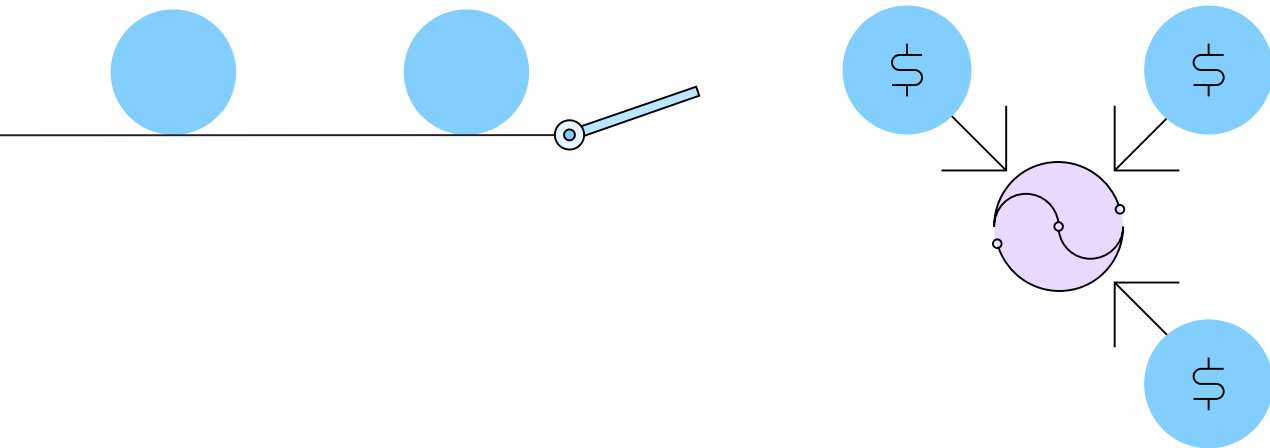
行动方案



AI 的快速采用带来了严峻的 IT 预算挑战，但组织很快就能自我造血。

生成式 AI 导致传统 IT 预算编制流程难以为继。这给技术和财务团队带来了冲击，他们正在迫切重新评估支出的优先级，并将资金投入 to 最需要的领域。



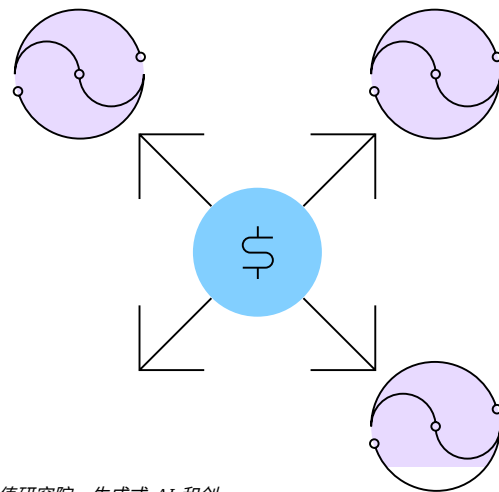


75%

的企业高管认为，与如今的传统 IT 相比，
生成式 AI 更像是一种创新投资。

领导者知道其组织需要投资生成式 AI 以跟上竞争对手的步伐，但这些解决方案尚未带来生产级别的 ROI。这导致组织会从整体 IT 预算中调配资金。2024 年，每三家企业中就有一家从其他 IT 计划中调配资金用于生成式 AI，只有 18% 的技术高管为生成式 AI 项目投入了新资金。²²当然，AI 项目所需投资与其他 IT 优先事项之间存在一些重叠，受访高管们报告称基础架构、云和数据占生成式 AI 成本的 40% 以上。²³

但这仍然留下了巨大的资金缺口，而高管们正在积极设法填补这一缺口。几乎所有受访高管（95%）都表示，到 2026 年，生成式 AI 项目将至少在一定程度上实现自我造血，并侧重于推动未来盈利的能力。与如今的传统 IT 相比，40% 的受访高管将 AI 项目视为创新投资，但 71% 的受访高管认为生成式 AI 项目应具备自我造血能力，以佐证其投资的必要性。²⁴



但是

71%

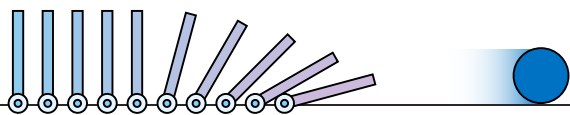
的受访高管表示生成式 AI
项目应拥有独立资金，以
佐证其投资必要性。

信息来源：IBM 商业价值研究院，生成式 AI 和创
新支出脉动 (AI Academy) 调查。

那么，如何才能让生成式 AI 走出创新沙盒，能够创造收益呢？首先，要将生成式 AI 投资集中在潜力最大、风险最低的应用领域，而不是在整个投资组合中平均分配资金。2024 年，71% 的生成式 AI 支出将用于 HR、财务、客户服务、销售和营销以及 IT，这些领域的投资有望降低成本。只有 29% 流向了与产品相关的业务职能部门，而这些部门正是推动创新增长的孵化器。因此，发掘打破常规的商业案例变得困难重重。²⁵

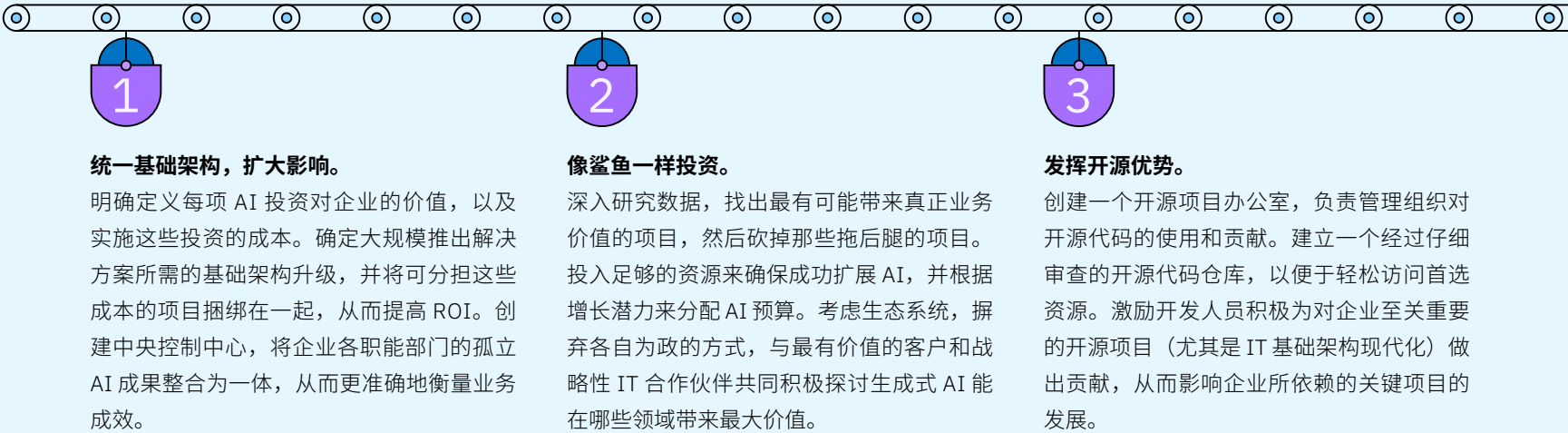
这也是生成式 AI 投资平均需要近 14 个月才能带来积极投资回报的原因之一，而其他技术投资只需要 10 个月。²⁶ 但这种情况不会持续太久。随着越来越多的企业开始采用专用 AI 模型，并将其与开源和敏捷模式相结合，成本将开始缩减。在未来三年内，受访高管们预计其 AI 模型组合中的开放模型将比现在多 63%，这将在降低开发成本方面发挥巨大作用。²⁷

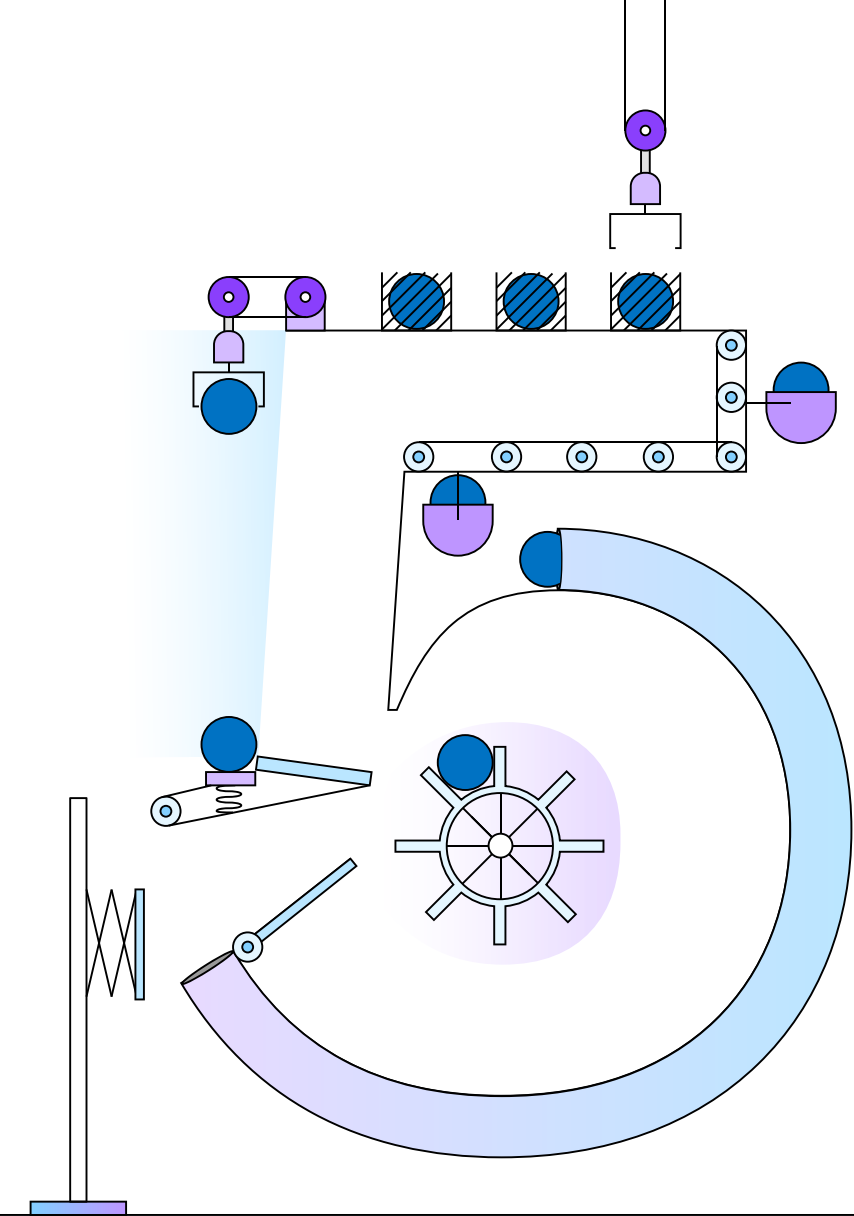
尽管目前为止，收入增长一直是衡量生成式 AI 成功与否的关键有效指标，但从长远来看，这将成为企业衡量差异化优势的主要方式。但是，要达到所期望的收入和 ROI 指标，领导者必须根据数据做出决策，确定哪些生成式 AI 项目能够最大程度地推动战略目标的实现，并相应地投入资金。



随着企业开始采用专用 AI 模型，并将其与开源和敏捷模式相结合，成本将开始缩减。

行动方案





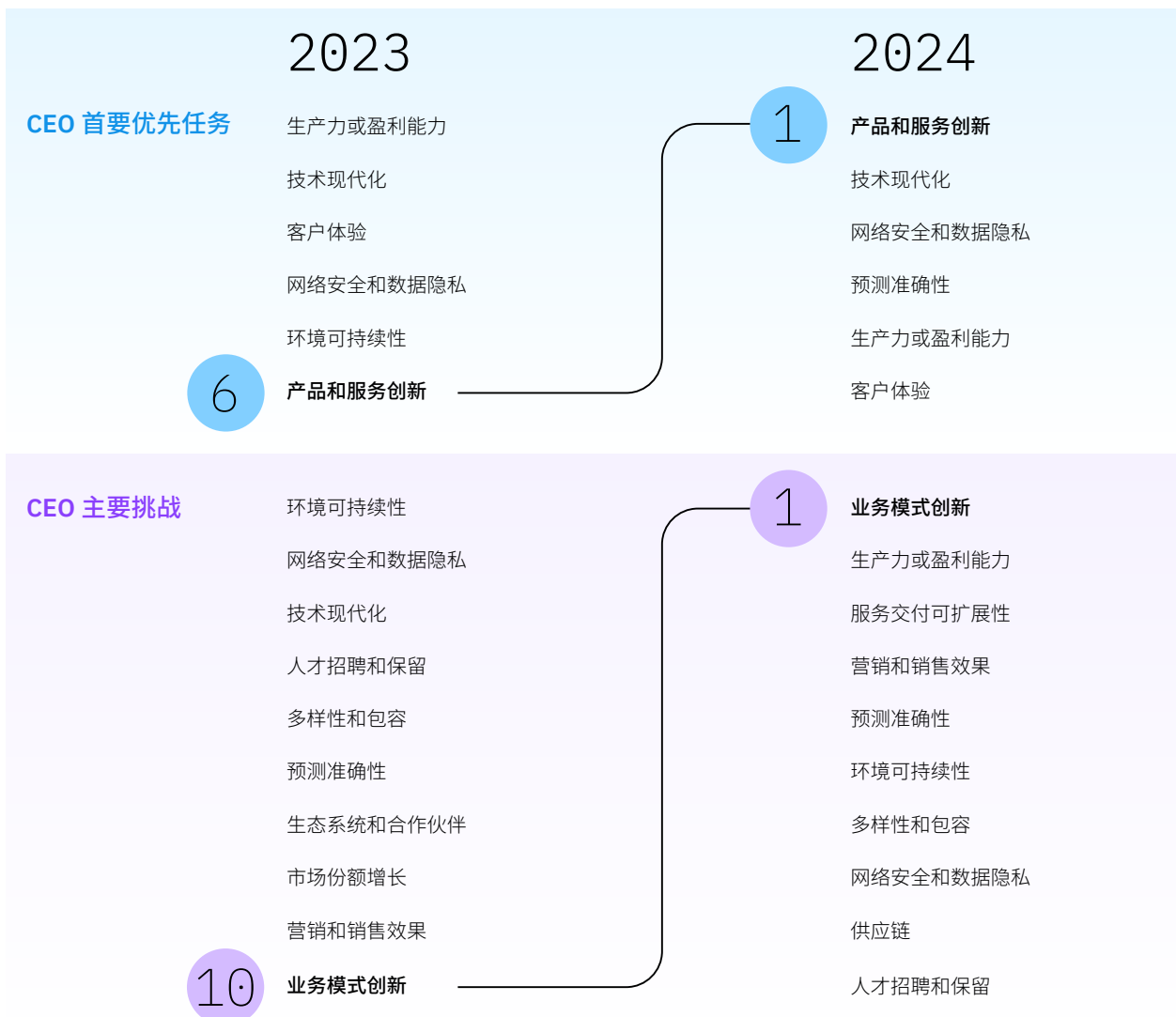
AI 产品和服务创新是
CEO 的首要目标，但业务
模式未能跟上。

随着生成式 AI 为创新增添动力，新产品和新服务开发呈现井喷式增长。但许多组织过于固守传统的业务模式，无法利用新机遇推动增长。

受访 CEO 们也感受到了压力。2024 年，他们将业务模式创新列为未来三年面临的首要挑战（2023 年还排在第 10 位），同时还将产品和服务创新列为同一时间段内的首要任务。²⁸ 企业高管深知，为了充分发挥创新产品的优势，他们还需要重新思考如何实现盈利。

事实上，62% 的受访 CEO 表示需要重塑组织运营方式，才能赢得未来。²⁹ AI 将在这一转变中发挥重要作用。未来三年，85% 的受访高管表示 AI 将推动业务模式创新，89% 的受访高管表示 AI 将推动产品和服务创新。³⁰ 该如何做呢？首先要比以往更快、更全面地分析客户和市场数据，然后改变战略，跟上不断变化的需求。这就需要将业务模式集中在精心设计的人机交互上，并建立强有力的支持治理结构，同时重新思考组织架构和 workflows。

掌握正确的方法可以帮助企业在竞争中保持领先，并改善与客户的关系。例如，在已经将生成式 AI 用于产品创意生成的受访高管中，有 90% 表示 AI 帮助其组织更快地应对市场变化，从而实现差异化优势。展望未来，受访高管还认为生成式 AI 将对产品差异化 (88%)、产品信任 (83%) 和产品质量 (80%) 产生积极影响。³¹



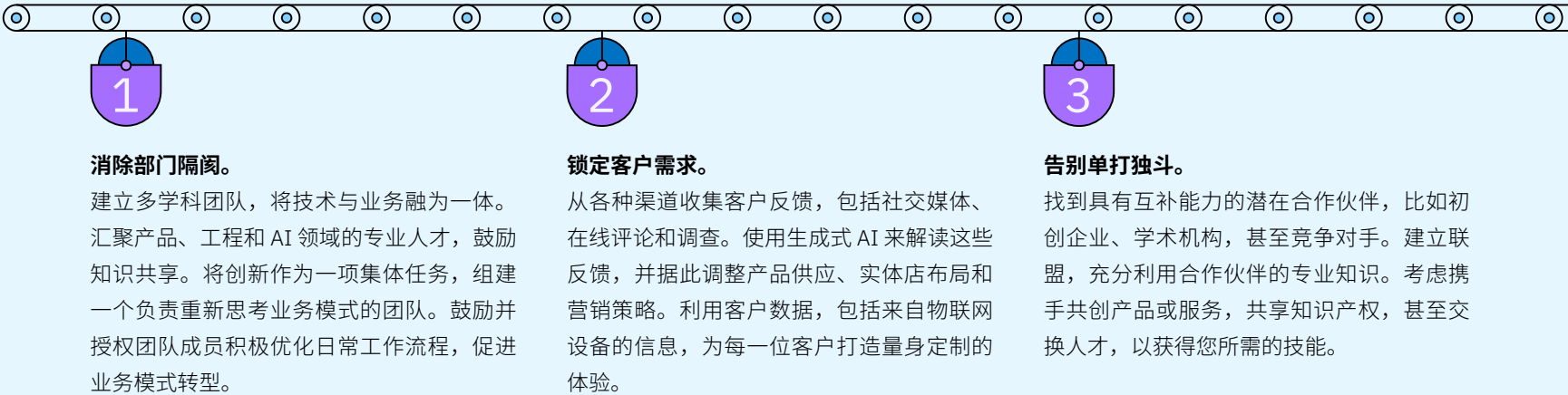
当大量基于AI的产品和服务在市场上夺取关注时，组织找到脱颖而出的能力将至关重要。来自13个行业的受访高管们一致认为，在客户面对来自四面八方的新选择时，只有一个差异化因素能最大程度地提高投资回报率，那就是客户忠诚度。³²

没有什么比个性化体验更能吸引客户多次回头了。事实上，受访高管们预计，个性化和定制化将成为客户的首要需求，并将颠覆企业提供产品和服务的方式。³³但是，要满足快速变化的消费者偏好，组织所需要的不仅仅是智能的算法和数据分析，还需要建立在生态系统伙伴关系基础上的开放商业模式。

通过与具有互补能力的组织合作，组织可以利用庞大的专业知识和资源网络来增强创新能力。我们不再需要在任何事情上都做到最好。组织只要在自己最擅长的领域做到极致，在其他领域与合作伙伴合作即可。

没有什么比个性化体验更能吸引客户多次回头了。

行动方案



Notes and sources

1. Gutowska, Anna. “What are AI agents?” IBM. July 3, 2024. <https://www.ibm.com/think/topics/ai-agents>; Stryker, Cole. “Agentic AI: 4 reasons why it’s the next big thing in AI research.” IBM. October 11, 2024. <https://www.ibm.com/think/insights/agentic-ai>
2. *The 2024 CEO Study. 6 hard truths CEOs must face: How to leap forward with courage and conviction in the generative AI era.* IBM Institute for Business Value. May 2024. <https://ibm.co/c-suite-study-ceo>
3. Chapter 22, Customer and employee experience. *The CEO’s guide to generative AI, second edition.* IBM Institute for Business Value. January 2025.
4. *The 2024 CEO Study. 6 hard truths CEOs must face: How to leap forward with courage and conviction in the generative AI era.* IBM Institute for Business Value. May 2024. <https://ibm.co/c-suite-study-ceo>
5. Ibid.
6. Goldstein, Jill, Chris Havrilla, Chacko Thomas, and Catherine Fillare. *Reimagine human potential in the gen AI era: Revolutionizing work to boost business value.* IBM Institute for Business Value. September 3, 2024. <https://ibm.co/human-potential-genai>
7. Marr, Bernard. “The Third Wave Of AI Is Here: Why Agentic AI Will Transform The Way We Work.” *Forbes*. November 15, 2024. <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2024/11/15/the-third-wave-of-ai-is-here-why-agentic-ai-will-transform-the-way-we-work/>
8. *The CEO’s guide to generative AI: Physical asset management.* IBM Institute for Business Value. August 26, 2024. <https://ibm.co/ceo-generative-ai-physical-asset-management>
9. Chapter 16, Supply chain. *The CEO’s guide to generative AI, second edition.* IBM Institute for Business Value. January 2025.
10. *The 2024 CEO Study. 6 hard truths CEOs must face: How to leap forward with courage and conviction in the generative AI era.* IBM Institute for Business Value. May 2024. <https://ibm.co/c-suite-study-ceo>
11. Chapter 16, Supply chain. *The CEO’s guide to generative AI, second edition.* IBM Institute for Business Value. January 2025.
12. *From chaos to cash: How hybrid by design creates business value.* IBM Institute for Business Value. May 7, 2024. <https://ibm.co/from-chaos-to-cash>
13. Knöedler, Daniel, Francis Chow, Hilary Cain, and Stefano Marzani. *Automotive 2035: Taking the pole position for software-defined success.* IBM Institute for Business Value. December 10, 2024. <https://ibm.co/automotive-2035>
14. Goehring, Brian, Manish Goyal, Ritika Gunnar, Anthony Marshall, and Aya Soffer. *The ingenuity of generative AI: Unlock productivity and innovation at scale.* IBM Institute for Business Value. June 11, 2024. <https://ibm.co/scale-generative-ai>
15. *The 2024 CxO Study. 6 blind spots tech leaders must reveal: How to drive growth in the generative AI era.* IBM Institute for Business Value. August 20, 2024. <https://ibm.co/cxo-tech>
16. *ROI remedy: How hybrid by design can improve business returns on your tech investments.* IBM Institute for Business Value. June 18, 2024. <https://ibm.co/hybrid-by-design-ROI-remedy>
17. *The 2024 CEO Study. 6 hard truths CEOs must face: How to leap forward with courage and conviction in the generative AI era.* IBM Institute for Business Value. May 2024. <https://ibm.co/c-suite-study-ceo>
18. Mihm, Christopher J., Rob Handfield, and Tony Scott. *Preparing governments for future shocks: Roadmap to resilience.* IBM Institute for Business Value. October 31, 2023. <https://ibm.co/government-future-shocks-resilience>
19. Chapter 8, Responsible AI and ethics. *The CEO’s guide to generative AI, second edition.* IBM Institute for Business Value. January 2025.
20. *The 2024 CEO Study. 6 hard truths CEOs must face: How to leap forward with courage and conviction in the generative AI era.* IBM Institute for Business Value. May 2024. <https://ibm.co/c-suite-study-ceo>
21. Chapter 16, Supply chain. *The CEO’s guide to generative AI, second edition.* IBM Institute for Business Value. January 2025.
22. Chapter 9, Tech spend. *The CEO’s guide to generative AI, second edition.* IBM Institute for Business Value. January 2025.

23. *The CEO's guide to generative AI: Cost of compute*. IBM Institute for Business Value. October 7, 2024. <https://ibm.co/ceo-generative-ai-cost-of-compute>
24. Unpublished data, IBM Institute for Business Value generative AI and innovation spend pulse (AI Academy) survey of 200 US executives. Final data. August 2024.
25. Chapter 9, Tech spend. *The CEO's guide to generative AI, second edition*. IBM Institute for Business Value. January 2025.
26. Unpublished data, IBM Institute for Business Value generative AI and innovation spend pulse (AI Academy) survey of 200 US executives. Final data. August 2024.
27. *The CEO's guide to generative AI: AI model optimization*. IBM Institute for Business Value. July 29, 2024. <https://ibm.co/ceo-generative-ai-model-optimization>
28. *The 2024 CEO Study. 6 hard truths CEOs must face: How to leap forward with courage and conviction in the generative AI era*. IBM Institute for Business Value. May 2024. <https://ibm.co/c-suite-study-ceo>
29. Ibid.
30. Unpublished data, IBM Institute for Business Value consumer research study of 1,500 AI leaders in retail and consumer products. Final data. August and September 2024.
31. *The CEO's guide to generative AI: Digital product engineering*. IBM Institute for Business Value. April 29, 2024. <https://ibm.co/ceo-ai-product-engineering>
32. Harper, Scott, Joni Saylor, Dixie Adams, Matt Gierhart, and Nisha Kohli. *Digital product alchemy: 5 lessons in driving revenue through customer obsession*. IBM Institute for Business Value. May 10, 2024. <https://ibm.co/digital-product-alchemy>
33. Ibid.

选对合作伙伴， 驾驭多变的世界

在 IBM，我们积极与客户协作，运用业务洞察和先进的研究方法与技术，帮助他们在瞬息万变的商业环境中保持独特的竞争优势。

IBM 商业价值研究院

IBM 商业价值研究院 (IBM IBV) 成立二十多年来，我们提供有研究支持和技术支持的战略洞察，帮助领导者做出更明智的业务决策。凭借 IBM 在商业、技术和社会交叉领域的独特地位，我们每年都会针对成千上万高管、消费者和专家展开调研、访谈和互动，将他们的观点综合成可信赖的、振奋人心和切实可行的洞察。需要 IBV 最新研究成果，请在 ibm.com/ibv 上注册以接收 IBV 的电子邮件通讯。您可以通过 <https://ibm.co/ibv-linkedin> 在 LinkedIn 上联系我们。



© Copyright IBM Corporation 2024

国际商业机器(中国)有限公司

北京市朝阳区金和东路 20 号院 3 号楼

正大中心南塔 12 层

邮编:100020

美国出品 | 2024 年 12 月

IBM、IBM 徽标、ibm.com 和 Watson 是 International Business Machines Corporation 在世界各地司法辖区的注册商标。其他产品和服务名称可能是 IBM 或其他企业的商标。以下 Web 站点上的“Copyright and trademark information”部分中包含了 IBM 商标的最新列表：ibm.com/legal/copytrade.shtml。

本文档为自最初公布日期起的最新版本，IBM 可能随时对其进行更改。IBM 并不一定在开展业务的所有国家或地区提供所有产品或服务。

本文档内的信息“按现状”提供，不附有任何种类的（无论是明示的还是默示的）保证，包括不附有关于适销性、适用于某种特定用途的任何保证以及非侵权的任何保证或条件。IBM 产品根据其提供时所依据的协议条款和条件获得保证。

本报告的目的仅为提供通用指南。它并不旨在代替详尽的研究或专业判断依据。由于使用本出版物对任何企业或个人所造成的损失，IBM 概不负责。

本报告中使用的数据可能源自第三方，IBM 并未对其进行独立核实、验证或审查。此类数据的使用结果均为“按现状”提供，IBM 不作出任何明示或默示的声明或保证。

扫码关注 IBM 商业价值研究院



官网



微博



微信公众号