

新格局 新增长

2025埃森哲中国企业数字化转型指数



**朱虹**

埃森哲全球副总裁、
大中华区主席

前言

全球商业版图正在经历重大重构。技术创新的步伐越来越快，国际经济形势多变，更加复杂，企业韧性面临比过去更严峻的冲击。《2025埃森哲中国企业数字化转型指数》年度研究揭示：那些在波动和不确定性中实现逆势增长的企业，具备两种核心能力——创新与韧性。二者相辅相成，成为中国企业在新格局下保持增长的动能。埃森哲连续八年开展中国企业数字化转型指数研究，记录了变局时代企业的重塑转型历程。历经内外环境的多种变化，企业数字化转型各项能力也面临各种新的考验。我们希望借助这份报告，一方面总结中国企业在数字化转型方面的成果和经验，另一方面也为企业未来的重塑转型提供一些启示。

创新是驱动企业增长的持久内在动力。创新早已超越了单纯的技术范畴，核心在于如何实现从技术突破到商业价值的高效转化。中国已成为全球创新的重要策源地。世界知识产权组织数据显示，中国研发投入占全球比重已从2000年的4%跃升至26%。中国具备的独特优势——创新速度、市场规模、人才储备以及成熟的供应链生态——正驱动创新更快更广地推进。企业的创新就是要跳出原有的行业限制和传统思路，寻求全新的竞争新前沿。

韧性是企业应对不确定性的关键能力。当下，企业韧性比以往任何时候都更加重要。保持韧性不仅能让企业在艰难时期得以存续，更能让企业在持续压力下保持蓬勃生命力，与时俱进，不断调整。提升企业韧性，始于全面审视风险，不管是短期风险还是长期隐患。同时，企业必须在业务、运营、人才和技术方面塑造强大的韧性和能力，不断适应变化，实现基业长青。

在充满不确定性的世界中，仍然存在相对确定的趋势和方向。创新和韧性是企业赢得未来竞争的关键，创新为韧性注入新的动能，韧性为创新提供稳固基石，使企业既能抵御系统性风险，又能捕捉重大机遇。我们希望这份报告能够为各位企业高管提供有价值的洞察和建议，帮助企业找到确定的方向，实现持续增长。

概要

2025年，是中国经济和企业的重要节点——全球贸易与经济秩序在加速重构；国内“十四五”规划收官与“十五五”规划即将启幕，新旧动能转换进入新阶段；同时，人工智能（AI）技术突破加快，正在重新定义企业竞争力。站在时代的十字路口，中国企业积极重塑，发展新质生产力，与世界新格局接轨。

埃森哲连续八年追踪中国企业数字化转型进程，见证了中国企业不断重塑和发展的历程。2025年中国企业数字化转型指数总分升至49分，连续三年稳步提升，重塑进程持续推进。具体到各个重塑维度，开创竞争新前沿增长7分，超越运营，跃升中国企业重塑能力首位；数字核心和释放人才力量两大短板均有进步；加速增长和融入可持续保持稳定；优化运营则有所下降。

各维度分数的变化表明，随着外部环境的演变及企业各项能力的持续提升，中国企业的重塑旅程正进入蓄势突破的关键阶段，具体体现在以下三大趋势。

（一）坚持创新与全球化

中国企业在业绩承压之下依然保持高研发投入，积极布局全球市场，并勇于设定超越行业标杆的宏伟目标。相比2024年，致力于树立新行业基准的企业增加了12个百分点。

（二）AI从工具走向战略

中国企业正在全面拥抱AI以加快重塑，但只有21%的企业有能力以较快速度推进规模化应用，仅9%的企业通过生成式AI实现了显著价值。为了加快进程，企业正在加速建设云、安全等各项数字技术关键能力。

（三）韧性升级 对抗脆弱

借助AI工具，“释放人才力量”这一中国企业的传统短板得到明显改善。运营虽然一直是中国企业的强项，但持续加剧的不确定性和快速扩张的海外业务让越来越多的企业意识到运营需要进一步升级。人才和运营是影响企业韧性水平的两大关键维度，而在当下的全球环境中，提升韧性显得愈发重要，也愈发具有挑战性。

中国企业发展正迎来蓄势突破的新阶段：虽面临内外多重挑战，却展现出前所未有的雄心和决心。他们聚焦创新和全球化两大增长前沿，将AI从工具升维至战略，在聚力补人才短板的同时，也意识到运营长板需要锻造得更强，对韧性升级已有所准备。

展望未来，要在不确定性中锚定增长的确定性，创新和韧性建设是关键。基于当前的重塑进程，面对新形势、新挑战以及先进AI带来的新机遇，结合广泛的客户实践与深度访谈，我们提炼出新格局下实现新增长的四大要务。

（一）以创新实现再突破

创新与全球化已成为中国企业新增长战略的关键。面对全球格局剧变，传统的规模和成本优势减弱，企业应该以创新加速全球化，以AI赋能商业创新，并提高战略决策响应速度。

（二）AI驱动的数字核心

企业要构建AI驱动的数字核心，即通过融合AI技术，将传统IT系统升级为具备动态感知、智能决策和自主进化的技术体系。在此过程中，企业需要通过灵活的架构和数据资产知识化提升技术栈的适应性，同时建立技术区隔实现技术韧性。

（三）打造自适应的韧性

韧性不仅在于减轻冲击，更在于激发向上的动能。企业可借助AI实现成本与效率的突破，提升端到端的动态应变与协同能力。出海企业还应前瞻性地构建全球韧性，确保在外部环境变化时，企业能够迅速调整供应链、产能，并重新配置合作伙伴网络。

（四）重塑人才和组织

面对AI智能体广泛应用的时代趋势，中国企业的人才与组织建设需从“适应性调整”迈向“系统性重塑”。这意味着，企业不仅需要考虑AI将改变什么，更需要在深层次上考虑人机协同和相互信任。



目录

新格局, 新考验	6
中国企业重塑的三大趋势	11
趋势一: 坚持创新与全球化	13
趋势二: AI从工具走向战略	17
趋势三: 韧性升级 对抗脆弱	24
实现新格局下的新增长: 四大要务	30
以创新实现再突破	31
AI驱动的数字核心	32
打造自适应的韧性	33
重塑人才和组织	34
研究方法	36

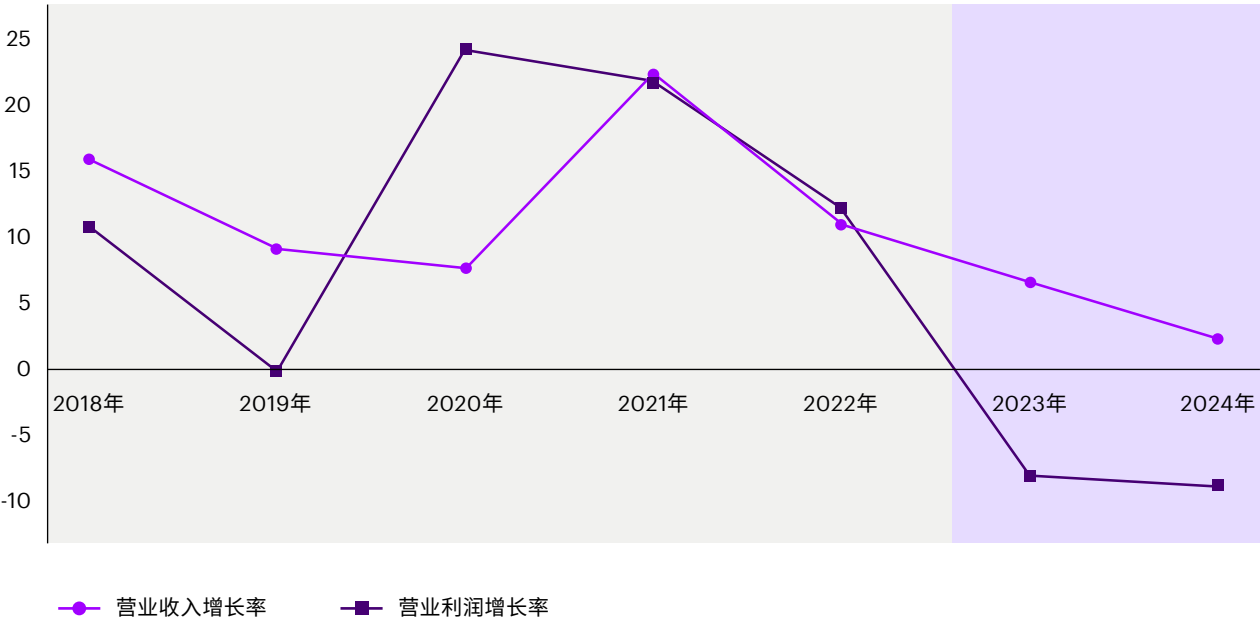
新格局，新考验

中国企业业绩承压，持续面临重塑压力

过去两年，受需求不足、产能结构性过剩导致的同质竞争加剧等影响，以制造、新能源、化工、消费品和零售行业为代表的中国大型企业面临历史性的增长速度放缓和利润下滑局面。

我们对七大行业2023年营收规模超过1亿美元的中国上市企业进行了业绩追踪，发现自2022年起，企业总体的营业收入增速放缓，2023年和2024年企业营业利润更是呈负增长，中国企业重塑持续面临考验（见图1）。

图1 中国大型企业营业收入和营业利润增长率（同比增长率，%）



注：大型企业指七大行业（化工、新能源、汽车、零售、消费品、高科技制造、工程机械）营收规模在2023年超过1亿美元的中国上市企业（企业样本量=754）。

数据来源：Wind、埃森哲商业研究院分析

新格局进一步考验 中国企业的重塑能力

2025年，中国企业面临全新发展格局。关税冲突加剧全球经济和贸易不确定性，冲击中国企业的海外业务、供应链及运营成本；国内“十四五”规划收官与“十五五”规划启幕，加速向消费需求驱动型经济转变，但需求整体仍然疲软，结构性消费机会考验企业差异化竞争能力；同时，AI技术不断突破发展，也在重新定义工作和工作方式，重塑企业竞争力。

外部不确定性持续加剧：2025年年初，关税冲突加剧贸易摩擦，导致全球贸易波动扩大，全球经济增长前景不容乐观，全球供应链体系正在经历阵痛和重构。世界贸易组织（WTO）预测，2025年全球贸易量萎缩0.2%，全球GDP增速预期从3.3%下调至2.8%。¹ 企业加快产能多元化配置，供应链重构成本持续上升，关税冲击下全球供应链闲置产能也攀升至五年来最高水平。² 因此，从多个方面打造韧性能力成为企业重中之重。

新旧动能转换进入新阶段：中国的GDP增速从疫情前的6%~7%已放缓至当下5%左右的增长区间，³ 受宏观因素和收入预期影响，消费市场整体有效需求不足。国家统计局数据显示，2024年社会消费品零售总额同比增速仅3.5%。但同时，中国具有超大规模市场优势，多元消费需求广阔，如低线城市、服务类消费仍有亮点；原创性技术突破、新兴产业等高质量供给也在不断扩展消费场景，催生新需求。要抓住这些结构性增长机会，企业需要转变增长方式，差异化创新能力成为竞争关键。

AI技术突破重新定义竞争力：AI技术的不断突破正在重新定义生产力和竞争力。在性能日益增强的小型模型驱动下，从2022年11月到2024年10月，达到GPT-3.5水平的系统推理成本下降了超过280倍。⁴ 随着AI技术从生成式AI迈入自主化AI，预计到2028年，至少15%的日常工作决策将通过AI智能体自主作出，组织架构和经营模式迎来系统性重构。⁵ 中国的AI技术发展和生态建设日渐成熟。由阿里巴巴、字节跳动等科技巨头和DeepSeek等创新型企业主导的模型性能持续提升，多家机构已探索出适应本土算力条件的创新方案，⁶ 这一切都显著降低了技术应用门槛和成本。

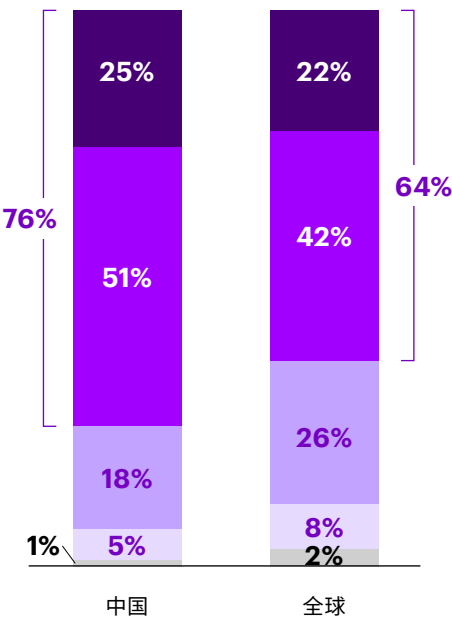
中国企业面临全新发展格局， 适应能力逐步增强

全新格局下，中国企业已充分意识到变化将是常态。埃森哲2025年6月的变革脉动调研显示，76%的中国企业认为外部变化明显加快，更有25%的企业认为当前企业正经历前所未有的变化，这两者的比例都要高于全球（64%和22%，见图2）。

过去几年，中国企业受外部环境变化的影响程度普遍高于全球平均水平，这种逆境中的历练加速了企业的成长与韧性提升。2025年，有44%的中国企业表示已为应对外部变化做好了充分准备，较2024年提升了8个百分点。这一积极信号表明，中国企业在持续重塑过程中逐步增强了应对外部变化的适应能力。

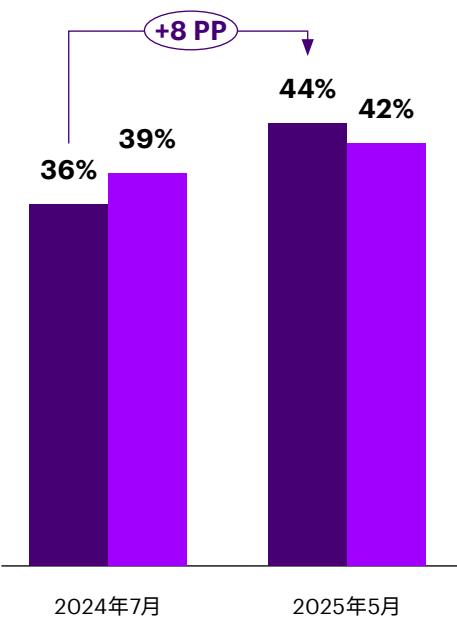
图2 2025年初以来，中国企业普遍认为外部变化加速、加剧，但应对准备较2024年明显提升

企业对外部商业环境变化的感知
(2025年5月, %)



- 我们正经历前所未有的变化
- 变化速度明显加快、强度显著增强
- 变化速度略有加快、强度略有增强
- 变化速度相比年初有所放缓
- 完全没有变化

对变化已做好充分准备的企业占比
(2024年 vs. 2025年, %)



- 中国
- 全球

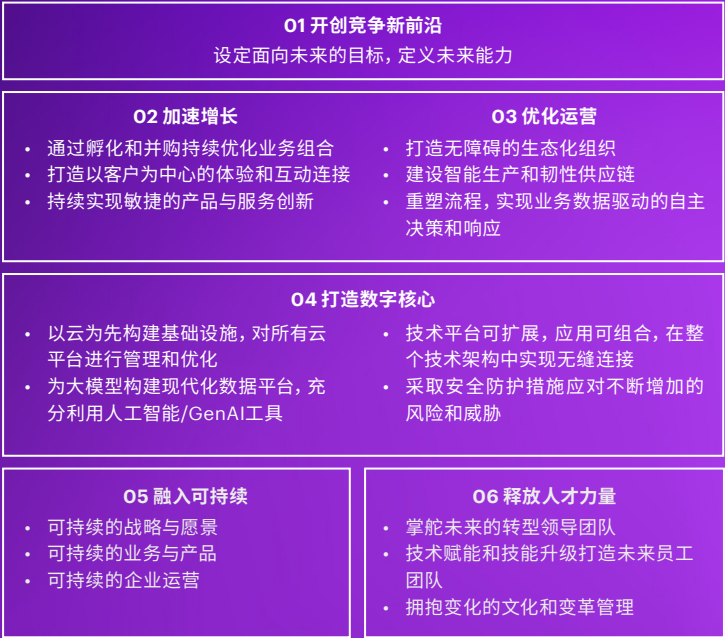
问题: 1) 与年初相比, 贵组织如今所经历的变化程度如何? 2) 贵组织在接下来的6个月内应对变化的准备程度如何?
数据来源: 第16期埃森哲变革脉动调研 (全球样本量=3000; 中国样本量=226; 2025年5月—6月)、第14期埃森哲变革脉动调研 (全球样本量=2800; 中国样本量=225; 2024年7月—9月)

埃森哲从六大维度持续追踪企业重塑能力建设进程

埃森哲自2018年开展中国企业数字化转型指数研究，基于对领军者数字化转型能力的洞察，持续追踪企业的发展进程。

自2023年起，企业面临“挤压式转型”挑战：转型时间窗口更短、应对挑战更多、增长曲线更加波折。如果企业依旧按照传统渐进的转型规划与路径行进，很有可能会丧失未来竞争的主动权。基于此，埃森哲提出“企业重塑”战略，主张转型的要义应从“业务求新”进化到“全面重塑”，并升级了数字化转型指数框架。

新的框架跳出“业务”视角，将数字核心、人才力量、可持续这三个方面显性化，并将企业是否具备“开创竞争新前沿”的雄心伟愿作为评估标准之一。2025年的研究沿用了2023年升级的这一指数框架，并结合先进AI的发展进行微调。新的指数框架共有三级，包含6大维度、18个二级指标、31个三级指标，分值为0-100。* 数据由下至上逐级加总平均，最终得到数字化转型指数总分。100分代表当前所能预见的最先进状态的数字企业。该指数评估企业全面重塑的进程，描绘各行业在数字能力构建历程中所处的位置。

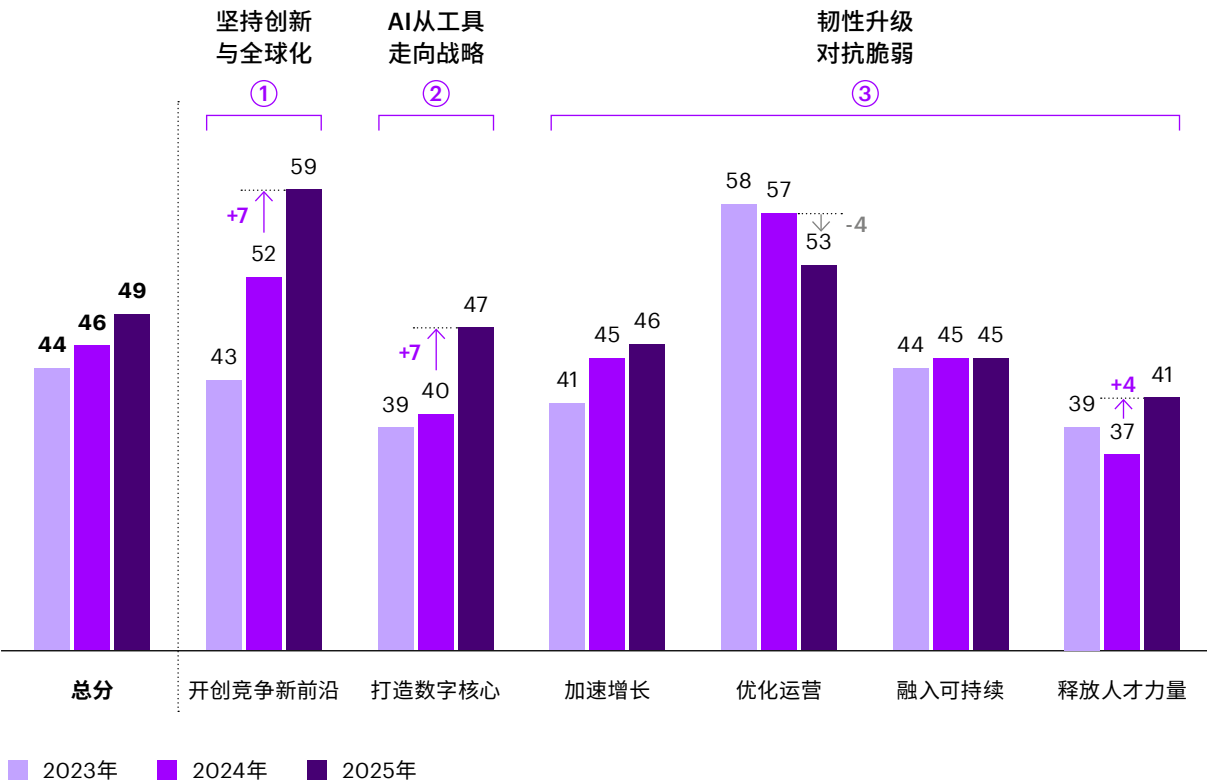


* 今年我们正式将其中的加速增长和优化运营拆分为两个独立的维度，以便更好地追踪企业重塑能力上的差异性布局；同时，我们将先进AI应用等最新企业实践融入到指数测评中，对三级指标进行更新，为企业重塑能力确立了新基准。

中国企业重塑的 三大趋势

尽管面临高度不确定性，中国企业并未停下脚步。埃森哲数字化转型指数显示，2025年中国企业数字化转型指数总分升至49分，连续三年稳步提升，中国企业在重塑道路上持续推进（见图3）。

图3 中国企业数字化转型指数，2023—2025年（分值：0~100）



数据来源：IDC、Arabesque S-ray、2025埃森哲中国企业数字化转型高管调研（样本量=163；2025年2月）、埃森哲商业研究院分析

拆解来看，开创竞争新前沿增长7分，超越运营，跃升中国企业重塑能力首位；数字核心和释放人才力量两大短板均有进步；加速增长和融入可持续保持稳定；而优化运营则有所下降。

各维度分数的变化表明，随着外部环境的演变及企业各项能力的持续提升，中国企业的重塑旅程正进入蓄势突破的关键阶段，具体体现在以下三大趋势。

（一）坚持创新与全球化

中国企业在逆境中坚定新前沿航向，以创新突围并加速全球化进程。

（二）AI从工具走向战略

中国企业正加速建设数字核心，以实现先进AI的企业价值。

（三）韧性升级 对抗脆弱

中国企业在加速增长和融入可持续能力上维持稳定，优先提升了人才短板，同时也看到优化运营这一传统长板有提升空间。后两者是影响企业韧性水平的关键维度，⁷ 这一信号表明中国企业已开始准备韧性升级。

趋势一：坚持创新与全球化

2024年指数研究显示，中国企业从过去数年专注于成本控制与效率提升，开始转向以创新驱动作为竞争力提升的核心，开创竞争新前沿维度上升9分。2025年，这一趋势持续深化：开创竞争新前沿得分再提高7分，成为排名第一的重塑能力。得分提升的背后，是中国企业在业绩承压挑战下持续以创新驱动增长，加速全球化进程的结果。

尽管当前业绩增长面临压力，中国企业依然坚定选择以创新作为突围之道。在不确定性上升、市场竞争加剧的背景下，越来越多的企业将创新能力视为构筑长期竞争优势的关键支点。2024年全球创新指数排名中，中国位列第十一位。⁸ 中国大型企业2024年研发支出同比增长9%，远高于收入增速的5%，* 这反映出企业在资源承压下仍持续加大对创新战略投入。

中国企业通过研发攻坚，正在形成世界级的创新竞争能力。这一趋势在多个关键行业表现得尤为突出。在高端制造领域，中国2024年机器人有效专利占全球近三分之二；⁹ 信息技术（ICT）方面，2014—2023年中国生成式AI专利申请量占全球70%；¹⁰ 生物医药领域，中国企业向全球大型制药公司授权创新药物的交易总额2024年达到415亿美元，较2023年增长了66%，创下五年来的最高纪录；¹¹ 汽车领域，头部车企加快从传统制造向“软件定义汽车”转型，聚焦智能驾驶、车载系统和整车电子架构的深度创新。

同时，中国企业正加速全球化，致力于打造全球竞争力。与过去产品出口为主不同，越来越多的中国企业正积极推动品牌建设和技术创新，完成从“产品出海”向“品牌出海”和“技术出海”的战略转型。今年调研显示，37%的大型企业2024年海外收入占比已超五分之一。锂电池、光伏等新兴行业的企业正快速完成从产品输出到品牌输出、从中国制造到当地产能和供应链建设的全球化蜕变。

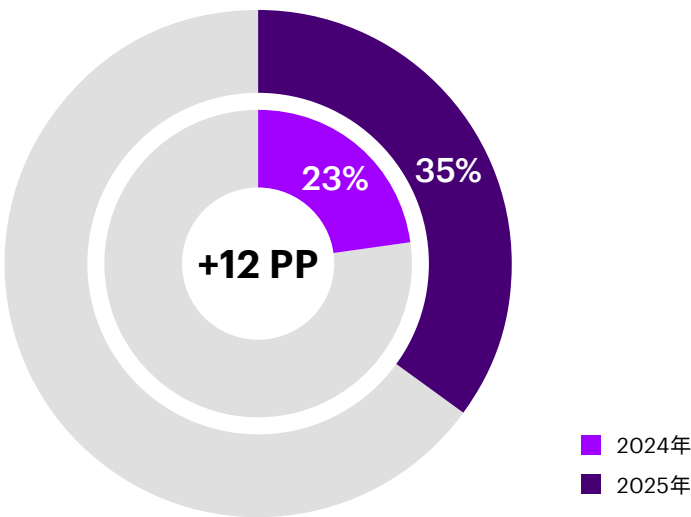
此外，通过生产多元化和本地化，中国企业的海外业务呈现不断扩大和深化态势。2024年中国全行业对外直接投资11593亿元人民币，同比增长11%，¹² “一带一路”国家和东盟国家成为投资重点，东南亚已成为中国企业供应链布局的重要“热土”，大量企业通过设立研发中心、生产基地和销售网络，提升了对全球市场需求的响应速度，有效规避了贸易壁垒与地缘政治风险，显著增强了全球竞争力。

得益于创新和出海步伐的加快，越来越多的中国企业敢于锚定更宏大的发展目标，展现出强烈的行业引领意愿。调研数据显示，相比去年，致力于创造新的行业基准的企业增加了12个百分点（见图4），这不仅反映了企业信心的显著增强，也体现了中国企业从“追赶者”向“创新驱动引领者”转变的趋势。

* 研发支出增长基于七大行业（化工、新能源、汽车、零售、消费品、高科技制造、工程机械）2023年营业收入规模超过1亿美元、对研发支出有披露的330家上市企业统计所得。

数据来源：Wind

图4 即便面对挑战，越来越多的中国企业仍锚定宏大目标
以创造新的行业基准为未来两年发展目标的企业占比 (%)



数据来源：2025埃森哲中国企业数字化转型高管调研（样本量=163；2025年2月）、埃森哲商业研究院分析

面向未来

中国企业逆势取得的创新成果和全球化进程令人备受鼓舞，但当下，无论是在创新还是全球化进程方面，中国企业都面临更多的不确定性。

一方面，复杂的国际地缘政治、贸易和非贸易壁垒高企，增加企业出海难度，极大考验企业海外布局能力和应变能力。

另一方面，经济增速放缓使得人们收入预期下降，疲软的消费将加剧国内外市场的竞争压力。这对企业在产品、服务、商业模式上的差异化创新能力提出了更高的要求。

同时，生成式AI等前沿技术的突破正在重写创新规则，创新速度、方式将发生新变化。事实上，中国企业已经开始将AI

视为新业务的“共同设计者”。64%的中国企业在2025年生成式AI的投资重点是创造AI驱动的产品和服务，这一比例显著高于全球的47%。¹³ 另外，先进AI也将大幅缩减设计和迭代时间，小批量定制化产品的生产成本会大大缩减。当AI重新划定创新基准线，观望者不仅会错失超车机遇，更将面临技术代差带来的追赶困境。

64%

2025年中国企业生成式AI投资重点领域是创造AI驱动的产品和服务，这一比例远高于全球的47%。

先导智能：以创新构筑新前沿的护城河

1999年，当先导智能成立时，没有人预见到这个仅有数名工人的小型车间，会在当今全球新能源革命浪潮中扮演关键角色。25年间，先导智能以惊人的速度完成了向世界行业领军者的蝶变——不仅连续多年蝉联全球锂电设备市场占有率第一，同时在光伏、氢能等多个新能源智能装备行业市场份额位居前列。

先导智能的发展历程是中国企业新质生产力发展的一个缩影，其数字化转型更是诠释了创新、数字化与组织变革的深度融合之道。

创新是第一竞争力

先导集团创始人兼董事长王燕清出身于工程师，在他看来，产品是制造企业的核心，研发则是企业的生命线。先导智能在过去几年的研发投入一直保持在10%以上，在行业经历周期性调整的2024年，这一比例更是高达14%；研发人员占比也从2023年的26%上升至2024年的30%。¹⁴ 同期，公司及其全资子公司共获得授权专利527项。¹⁵ 先导智能坚信，越是在下行周期，越要依靠差异化的产品创新来跳出行业内卷。

除了研发投入之外，更值得关注的是先导智能覆盖全价值链的数字化创新体系。底层赋能新设备、新工艺等硬核技术的研发，中间层通过物联网、大数据、AI等技术打造智能制造解决方案，顶层则搭建连接锂电、光伏、氢能、智能物流等七大事业部的技术平台，实现技术共享与协同创新。这一体系化的创新生态，为先导智能持续突破和跨行业赋能源源不断地提供澎湃动力。

在持续创新的驱动下，2024年，先导智能新能源智能装备及解决方案全球市场份额逆势攀升至9.1%，较2023年提升了3.3个百分点。¹⁶

“先导智能对创新的坚持，源于我们文化基因和使命感，也是由市场差异化竞争驱动的。要跳出行业内卷，差异化的产品力是关键。先导智能一直在创新，去满足客户那些不一样的需求。”

先导集团首席财务官 宫晨瑜

AI革命，从设备商到制造大脑的升维

在AI席卷智能制造的技术浪潮中，创新应用AI技术、加速智能制造是先导智能数字化转型的另一亮点。公司成功打造了智能制造物联网云平台，实现了多个子域全面上云，不仅大幅度缩短了产品研发周期，更显著提升了新能源装备的性能一致性。

公司的穹顶系列智能平台（LEADACE）通过智能算法赋能锂电制造精益化管理，围绕设备预测性维护 and 产品质量提升两大关键领域，已开发出50多个AI应用场景。这些应用不仅帮助客户大大提升了新能源装备的性能稳定性，同时有效降低了产品缺陷率，也为先导智能带来更高的价值空间。

数字化赋能，开启全球化发展新篇章

先导智能的出海速度也同样令人印象深刻。自2018年启动国际化战略，先导智能仅用6年时间就实现了海外收入占比24%的跨越式增长，业务版图覆盖20余个国家、拥有18个全球分子公司和60多个服务网点，并通过欧洲市场战略性并购，构建起本地化的仓储、制造和服务网络。

在业务全球化的同时，其数字化建设也同步推进。先导智能已制定清晰的海外数字化发展路线图，目前已完成海外人事和财务系统的部署上线——这仅仅是数字化出海的第一步。随着海外业务的深入拓展，文化差异、合规要求、供应链协同等挑战逐渐成为业务增长的阻力。为此，先导智能正在规划搭建全球数字化平台体系，包括CRM、研发、供应链等。

成功的背后

系统规划，精准落地，先导智能的数字化转型实践正成为行业模板。其财务数字化转型项目斩获“2024年鼎革奖——财务转型典范奖”，穹顶系列智能平台（LEADACE）亦入围“2024年度卓越创新实践案例”。这些成就，源于先导智能在数字化转型中始终坚持的四大原则。

第一，与战略对齐，聚焦重点。先导智能每年在数字化领域的投入近亿元，如何避免“遍地开花”而偏离重点？先导智能始终从企业的战略规划出发，优先推进对业务价值影响最大的关键项目，以确保投入能真正转化为竞争力与业务成果。

第二，流程和组织变革为先。数字化转型从来都不只是技术问题，而是一个系统工程。对先导智能而言，数字化转型的核心在于构建完善的底层流程体系，并通过规范化流程持续提升组织能力。

第三，KPI护航，明确目标与路径。为避免停留在“提升效率”这样的空泛口号上，先导智能为每一个项目都设定了清晰的KPI，并细化实现路径。例如，如果要帮助客户的产线良率从97%提升至99%，就需要拆分这两个百分点的具体提升来源，这样才能保证目标落实到位。

第四，“一把手工程”，强化高层参与。数字化转型是“一把手工程”，必须有高层领导的持续关注 and 推动。先导智能将C级高管深度参与作为基本原则，大型项目高管层要每周跟进，中型项目则每半个月或每月跟踪。

站在第四次工业革命与全球新能源革命的历史交汇点，先导智能正通过其重塑实践，生动诠释从“中国制造”向“中国智造”的跃迁。在充满不确定的时代，以创新不断打造自身核心竞争力，这是中国企业穿越周期的底气所在，也是先导智能成为全球新能源装备领军企业的关键。

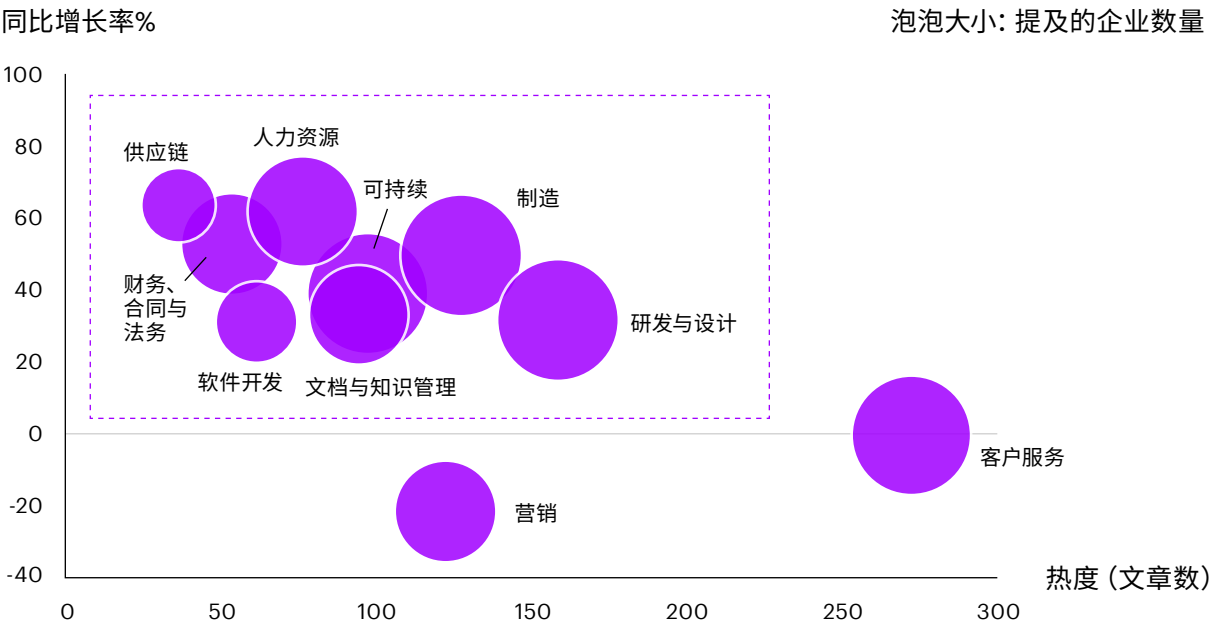
趋势二：AI从工具走向战略

中国企业全面拥抱AI加快重塑，然而价值实现遇阻

中国企业正在全面拥抱AI以加快重塑。基于对过去24个月企业新闻的追踪分析，我们清晰地看到，先进AI技术已经从客户服务、营销聊天机器人等易落地且满足企业共性需求的应用场景，延伸至研发设计、制造、供应链等更具备行业特性、更复杂的领域（见图5）。

以智能制造为例，中国工业和信息化部最新出台的《智能制造典型场景参考指引（2025年版）》列举了8个环节、40个技术创新和应用典型场景，¹⁷ 这些环节和场景成为企业借助先进AI技术推进制造业数字化转型的最新探索方向。

图5 中国企业全面拥抱AI
2024—2025年先进AI应用领域热点变化



注：文章收集区间为2023年4月1日—2025年3月25日，同比增长率指与上一个12个月（2023年4月—2024年3月）相比的变化率。

我们选取了DJ Factiva媒体库中，中国主流媒体的企业/行业新闻主题的中文报道，基于先进AI关键词（如生成式AI、AI智能体、物理AI）和各应用领域关键词出现情况做共现分析，筛选出讨论先进AI企业应用的媒体文章。

数据来源：Factiva、埃森哲商业研究院分析

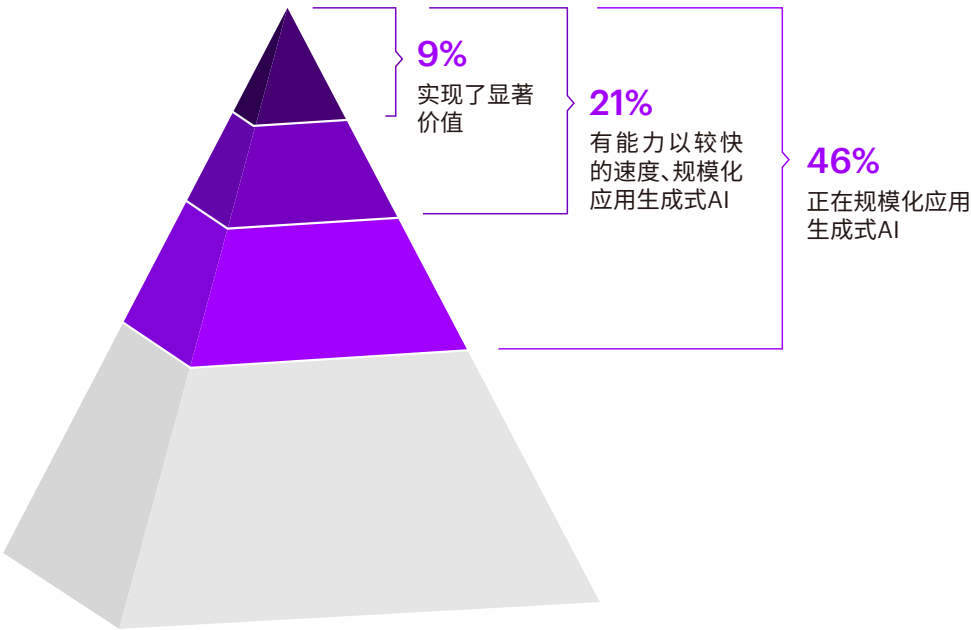
随着AI应用场景变得更深、更广，一部分中国企业已经开始将AI融入核心业务流程。埃森哲2025年6月的全球变革脉动调研显示，有53%的中国企业正在通过AI连接和融合多个流程，比全球水平高11个百分点。甚至有部分领先的中国企业（18%）正在以AI为核心重新设计端到端的流程。¹⁸ 这一系列变化表明，AI正在从工具属性向全场景深度部署转变，先进AI已是企业重塑战略的重要组成部分。

值得注意的是，尽管很多企业开始全面拥抱AI，但生成式AI的规模化落地与价值实现仍面临

挑战。调研显示，46%的受访企业正在规模化应用生成式AI，但只有21%的企业能够以较快速度实现规模化应用，仅9%的企业通过生成式AI实现显著价值转化（见图6）。

这涉及战略、技术、流程、组织等多方面的原因。从技术角度来讲，架构、数据、云、安全等数字技术能力是关键。中国企业在过去的一年已经充分意识到这一点，加快了各项能力的建设，尤其在云和安全上进展明显。这也反映在今年数字核心的指数得分上（47分），比去年突破性提高了7分。

图6 能够实现AI显著价值的企业仅占少数



注：规模化应用指生成式AI技术已嵌入部分关键或者大部分业务和流程；较快速度规模化指不仅生成式AI技术已嵌入部分关键或者大部分业务和流程，企业应用速度还快于预期；显著价值指除了规模和速度领先，企业还获得了显著的价值（如生产效率提升10%以上、收入或利润提升5%以上）。

数据来源：2025埃森哲中国企业数字化转型高管调研（样本量=163；2025年2月）、埃森哲商业研究院分析

企业发力数字核心，数据治理有待突破

AI应用场景的不断拓展和深化，推动中国的模型调用规模呈爆发式增长，模型性能也持续迭代升级。这两者在推高企业算力需求的同时，也推动了企业对云的投入和部署。Canalys数据显示，中国云服务在2024年的总支出高达400亿美元，同比增加13%。¹⁹ 2025年年初，DeepSeek推出大模型DeepSeek R1，其成本和性能优势进一步提高了大模型的热度。随着主流云厂商纷纷将大模型服务集成至云平台，更多企业看到“云+AI”的价值。今年我们的调研显示，有33%的中国企业已经意识到云与AI的深度融合可以实现产品和

服务的创新，企业已经开始从“资源上云”转向“深度用云”（见图7）。²⁰

AI的广泛应用也会带来全新安全挑战。模型安全、云环境下的数据隐私与合规风险越来越受到企业的关注。今年调研显示，64%的中国企业将安全视为重塑的关键要素，可见安全在企业战略中的地位得到提升；与此同时，58%的企业已构建起灵活的安全工具和策略体系。值得一提的是，AI技术也能助力安全防护体系升级，已有36%的企业利用AI加速自动化识别和风险响应。

图7 云计算和安全的建设取得进展



数据来源：2025埃森哲中国企业数字化转型高管调研（样本量=163；2025年2月）、埃森哲商业研究院分析

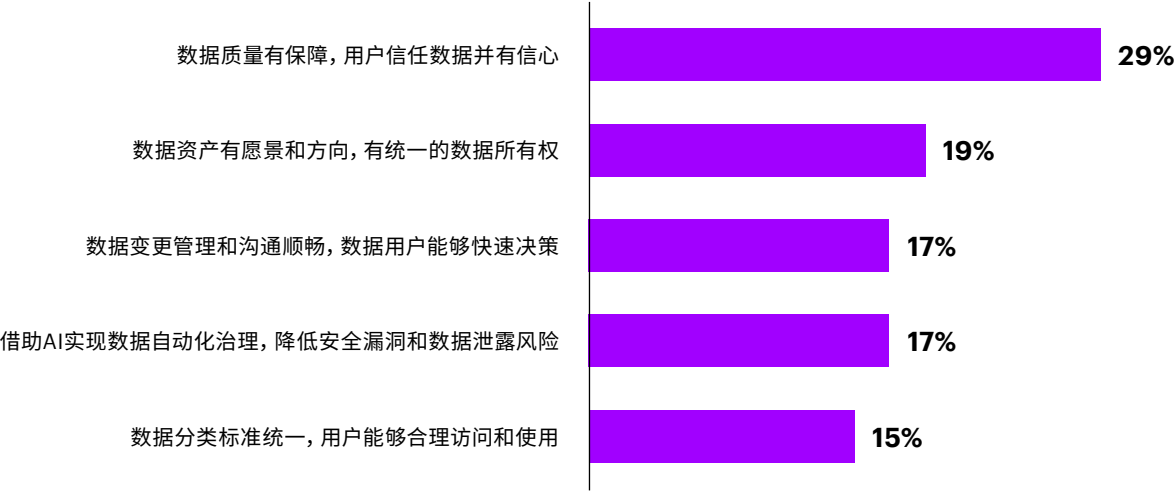
数据是生成式AI解决方案落地的核心要素，唯有借助高质量行业数据完成模型微调与知识强化，才能实现模型与业务场景的无缝对接。在此过程中，企业数据积累的深度与质量正成为制胜的关键。

高质量数据的重要性不言而喻，但数据治理依然是中国企业数字核心较为薄弱的地方，也是企业突破AI规模化瓶颈的关键。仅有29%的企业认为自身数据质量表现优异；在数据资产愿景明

确、数据所有权统一方面，自认为表现优异的企业比例仅为19%；在数据变更管理和沟通顺畅、数据用户能够快速决策方面表现优异的企业仅占17%；而在数据分类标准统一且用户可合理使用方面，这一比例仅有15%（见图8）。这说明中国很多企业还面临着数据过于分散、数据质量待提高、数据所有权和分类标准不统一等难题。此外，很多企业目前还是依赖传统的IT架构，其资源分配模式、扩展及响应能力，无法满足生成式AI对算力资源灵活调配的要求。

图8 多数企业在数据治理方面有待加强

中国企业数据治理能力（选择“非常好”的企业比例，%）



数据来源：2025埃森哲中国企业数字化转型高管调研（样本量=163；2025年2月）、埃森哲商业研究院分析

面向未来

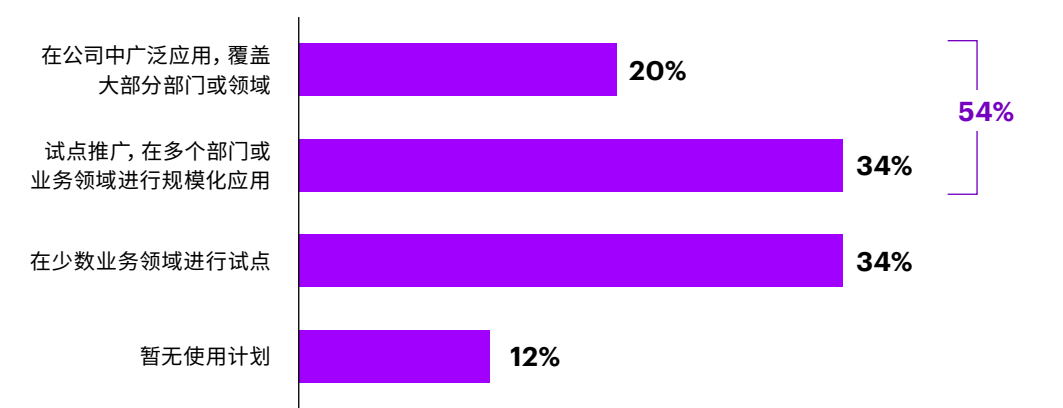
随着生成式AI技术快速迭代，技术系统正朝着更丰富、更抽象、更自主的方向演进。今年调研显示，超半数中国企业计划在未来1~2年内广泛应用或推广AI智能体，这表明AI智能体有望在企业数字化进程中扮演更重要的角色，并可能成为数字核心建设与应用的关键参与者（见图9）。

AI智能体能够根据客户的问题，自主检索知识库、分析历史案例，并生成个性化的解决方案，全程无需人工过多干预。但这一过程涉及到多源数据的实时获取、复杂算法的动态调用以及与不同业务系统的无缝对接。这对企业IT架构的灵活性和数据治理提出了更高要求。

此外，随着全球不确定性的加剧，不断强化的技术壁垒让数字核心的韧性建设也变得日益重要。适应先进AI技术的发展、打造动态适应性是未来数字核心建设的关键。

各国在数据主权、隐私保护、AI伦理框架、关键技术出口管制等领域密集出台并频繁修订法规政策，将显著推高企业的合规运营成本以及在不同区域市场建设数字核心的复杂性。过度依赖单一技术栈或特定供应商的企业，还将面临技术供应链风险。当某一项关键技术遭遇断供，将直接导致企业关键业务系统运行受阻，影响企业的业务连续性。

图9 半数以上中国企业计划在未来1~2年内推广或广泛应用AI智能体



数据来源：2025埃森哲中国企业数字化转型高管调研（样本量=163；2025年2月）、埃森哲商业研究院分析

再投资以重塑：雀巢的增长故事

随着社交媒体、在线评论和平台推荐等新生代触点的影响力提升，消费者的决策路径已经不再是线性模式，而变得更加碎片化。在这种环境下，传统的消费者沟通资源配置已无法满足企业的长期增长目标。同时，中国市场的竞争逻辑已从“快速扩张”转向“价值深耕”，企业的战略调整迫在眉睫。

雀巢中国以积极姿态应对市场挑战，致力于提升效率释放资源，进一步用于数字化再投资。依托先进的数据分析与AI技术，在复杂的系统和数据洪流中抽丝剥茧，识别关键机会，制定战略优先级。根据集团2024年底推广的“雀巢良性循环”战略框架，雀巢中国将不仅专注于“扩大市场份额”，同时还致力于“实现可持续的盈利增长”。

专注效率，高效投资

雀巢应对市场挑战，不单限于直接的成本削减，更是通过战略性优化运营来提升效率，推动整体绩效实现卓越管理。雀巢中国在采购评估、运营投资及市场投放等多个关键环节成功实现了系统化提升，从而将资源精准配置到高回报领域，聚焦增长平台和关键品牌。

端到端数字化：数据与AI驱动的本土解决方案

全球端到端数字化旨在把雀巢打造成为一家“从农场到餐桌”的先进智能化企业。雀巢中国通过实时数据优化采购、生产、后台管理、分销和商业运营，不仅提升了运作效率，更提高了预测能力，及时识别新趋势并满足消费者需求。

企业级数据资产管理框架

雀巢中国目前在全国运营着23家工厂、3个研发中心（位于北京、东莞和深圳）以及5个创新

中心，员工总数超过2.1万人。其中，本地制造占中国销售产品的比例已超过90%。

为破解供应链、生产及财务等关键职能中心的数据孤岛问题，雀巢中国构建了企业级的数据基础设施，并借助集团的全球化运营优势，为本土业务发展提供了坚实支撑。

数据基础设施基于一致、安全且可适配的系统架构，整合高质量、跨领域的的数据，以满足各种业务场景下的数据需求。

雀巢中国将数据视为核心战略资产，专门设立数据治理职能，依托集成系统与共享服务平台，全面统筹数据的采集与应用。通过确保数据在各组织层级的一致性、标准化和可访问性，雀巢实现了流程的自动化运营，从而赋能和提升员工的决策效率。

敏捷产品创新

中国市场消费者偏好变化之快、需求之多样，远超其他地区。即使是雀巢咖啡这样的国际品牌，也需要依赖深度本土化创新以保持竞争力。要在中国市场取得成功，企业必须具备高效的产品创新与管理流程，以快速响应消费者偏好的变化。

传统调研手段往往滞后于市场变化。为深入洞察消费者行为，本土研发团队开发了适合中国市场的洞察创新工具——“雀巢司南4.0”

(Nestlé SiNan 4.0)，各业务部门可借助这一工具整合社交媒体内容，实时捕捉市场趋势和消费者偏好。雀巢中国将这些消费者一手数据与集团全球配方数据库结合，并通过知识图谱和生成式AI技术进行深度分析。借助雀巢的生成式AI平台“NesGen”和Stable Diffusion图像引擎生成定制化产品概念。

AI工具在创新流程的各个环节中被广泛应用，而员工的深入参与是实现这些创新的关键所在。例如，研发与品牌团队通过“雀巢司南”持续优化和迭代产品概念，确保其与消费者需求和市场趋势保持一致；设计团队还可利用AI生成图像，打造卓越的视觉设计。通过部门协同，产品从创意构想到商业化的全过程大幅提速。通过人和AI的结合，雀巢显著增强了企业对市场的快速反应能力，做到产品始终贴合市场需求，同时，也让产品开发的端到端流程变得更加灵活、高效。

智能化转型

雀巢中国的智能化转型不仅体现在产品端，也贯穿了财务与销售运营。财务团队正在试点基于AI驱动的商业智能工具——AI4NesFi，该方案通过生成式AI对话，帮助高级业务领导探索财务数据，更快速地生成洞察，并提供数据分析和决策建议。

此外，在销售运营方面，雀巢中国应用了基于AI的图像识别技术，快速评估售点货架陈列水平，确保“陈列成功图像”的完美执行，提升售点购物体验。

雀巢中国还通过“一物一码”数字化方案实现了产品在整个零售渠道通路中的可追踪性，增强了产品在市场流转的透明度，无缝整合了百万零售终端，提升了产品分销覆盖的深度和广度，助力雀巢产品能够走进低线城市和偏远地区，触达到中国地区的多级市场。

竞争优势：全面的决策支持体系

雀巢中国的关键差异化优势并不限于技术本身，而在于将技术与专业人才深度融合。公司以自动化为起点，通过高效数据分析，最终构建出一个全面的决策支持体系。

在雀巢中国，决策往往需要跨职能协作完成。这对沟通能力、战略思维与战术理解都提出了更高要求。在日常运营中，跨部门协同始终是项目成功的关键。

在AI技术带来的新机遇面前，雀巢中国正在推动新一轮的文化变革，并致力于持续提升员工的数据素养。建立“人机协同”的机制，培育数据驱动的学习文化，持续双向学习，让雀巢中国在数字化进程中实现长期成功。

“生成式AI将彻底改变我们的工作方式，赋予我们前所未有的信息获取与洞察能力。能否据此制定出创新的战略与商业模式，将成为衡量成功的关键。在这一新时代，人的判断力和决策力比以往任何时候都更为重要。”

雀巢大中华区首席财务官兼信息技术/
系统负责人 勇德伦 (Daniel Aellen)

趋势三：韧性升级 对抗脆弱

在动荡时期，最直接驱动企业韧性的四项核心能力包括技术、业务、人才和运营。埃森哲的研究表明，当下最大的脆弱性来自人才韧性和运营韧性，这两者是企业适应性和执行力的基础。越来越多的中国企业也开始意识到这一点。过去一年，企业将注意力放到能力短板，聚焦人才维度的发力；同时，他们也在重新审视新情境下的能力长板，发现运营的韧性需要再升级。

人才韧性：组织重塑任重道远

生成式AI在中国的快速发展正在改变企业的运行逻辑，也对人才与组织提出了全新的要求。从市场层面来看，得益于中国强大而充满活力的AI生态系统，截至2024年底，生成式AI产品的用户规模已达2.49亿人，普及率接近全国人口的18%，近一半用户将AI工具作为自己的办公助手，²¹ AI不再只是技术圈的前沿尝试，而是已经真正融入普通人的日常工作。

从企业端来看，今年的调研显示，已有六成企业顺应这一趋势，将AI工具引入到日常工作流程中，近一半的企业表示非常了解生成式AI对员工工作的影响。这一变化不仅反映出企业对技术

采纳的积极性，也促使“释放人才力量”这一维度在本年度的指数评分中显著上升4分，创近年来最大增幅。企业已经意识到人才和组织必须为新技术的落地做好支撑。

人才韧性

在生成式AI与智能体技术的浪潮中，许多企业优先进行技术投资，却忽略了人才建设，这使得企业的人才潜能被低估或削弱。我们的研究表明，那些同时强化人才建设与技术创新的企业，实现长期盈利增长的可能性是其他公司的四倍。²²

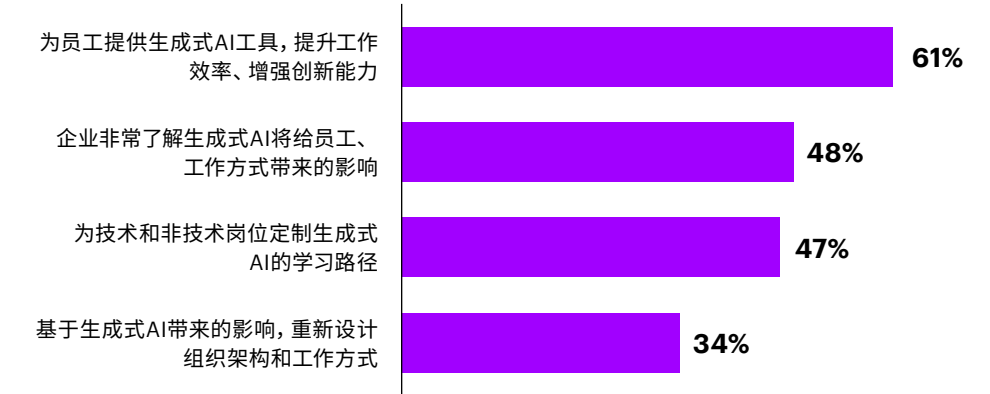


然而，通过深入观察，我们也发现，企业对于AI的认知与行动，仍集中在“工具应用”层面，触及组织、流程与人才机制的系统性变革尚未真正启动。目前，仅有47%的企业为员工设计了AI相关的培训路径，这意味着虽然大部分员工已接触AI工具，但缺乏结构化学习与技能迁移的支持。更加值得关注的是，只有34%的企业对现有组织

架构进行了重新设计，以适应AI驱动的协作模式和岗位调整（见图10）。这种浅层次的部署使得AI在劳动力层面的潜在价值尚未真正被激发。企业往往将AI视为“效率工具”，而非“组织能力”的一部分，这导致AI在初期应用中容易出现“工具铺设有余，体系支撑不足”的局面。

图10 真正的组织变革与工作方式重构有待全面展开

中国企业生成式AI人才和组织就绪程度（企业占比，%）



数据来源：2025埃森哲中国企业数字化转型高管调研（样本量=163；2025年2月）、埃森哲商业研究院分析

面向未来

当下，受制于经济周期波动与业务增长放缓，企业普遍面临更严峻的成本压力，且AI相关技术更新迭代速度极快，对组织的适应性和响应能力提出更高要求。

同时，AI智能体的出现为企业引入了自动化劳动力的新变量，不仅影响岗位构成与人才结构，也对传统的组织形态、管理方式和协作机制带来更深刻的冲击。企业原有的层级式架构和职能边界正面临重构

压力，如何适应人机共存的新模式，成为企业不可避免的现实问题。

更具挑战性的是，这一轮技术驱动的变革，不再只是局部优化或是由上而下的流程再造，而是覆盖了更广泛的组织层级，特别需要基层员工的深度参与。然而，当前很多企业的多数员工对AI系统的认知有限，信任基础薄弱，这使得组织变革在落地过程中面临更多现实阻力。

运营韧性：从静态韧性转向动态韧性

过去几年，优化运营一直是中国企业重塑的重点，也是中国企业数字化转型能力的长板。历经近几年的考验，中国企业依托智能制造与强大的供应链生态，已构建起一定的运营优势。

国际劳工组织发布报告显示，中国是2023年二十国集团（G20）成员国中劳动生产率增长最快的两个国家之一。²³ 中国企业的智能制造能力更是世界领先。截至2025年1月，中国灯塔工厂总量位居世界首位，占比超四成。²⁴ 本次调研也显示，55%的受访企业已经在智能产线中应用了工业机器人、AI等技术以提升智能制造水平。在全球范围内，根据国际机器人联合会的数据，超一半工业机器人安装在中国。²⁵

智能制造帮助中国企业解决了制造效率问题，但随着近两年外部不确定性增加以及海外运营规模不断扩大，越来越多的中国企业意识到运营的韧性需要再上新台阶。这一趋势也反映在今

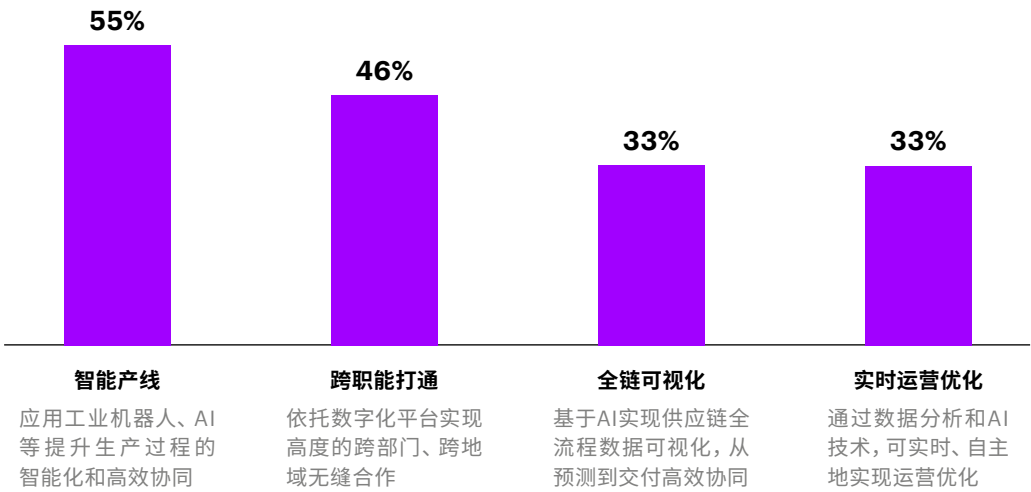
年的指数研究上，“优化运营”得分下降4分，能力排名从第一降至第二。

今年调研显示，大多数中国企业的运营还处于静态韧性阶段，以传统AI和分散的数据驱动为主要特征，这导致企业动态适应性不足，端到端敏捷性也较弱。具体来看，只有33%的中国企业能够通过数据分析和AI技术实时、自主地优化运营，33%的受访中国企业实现了基于AI的供应链全流程可视化。此外，企业跨部门和跨区域的合作还有提升空间，仅有46%的受访企业表示已依托数字化平台实现了高度的跨部门或跨地域无缝合作（见图11）。

运营韧性

运营韧性的新标准要求企业能够实时灵活地转移、重新规划路线或重新配置运营，以应对突发变化，而许多组织在实现这一目标时面临重重挑战。

图11 中国企业关键运营能力分化，基于数据、先进AI的全链数据可视化、运营自主决策和实时响应还需加强
中国企业在运营领域的表现（企业占比，%）



数据来源：2025埃森哲中国企业数字化转型高管调研（样本量=163；2025年2月）、埃森哲商业研究院分析

面向未来

未来几年，随着中国企业深度参与全球化，企业运营环境将愈发复杂，企业将面临贸易规则动态变化、全球供应链高频震荡，以及ESG（环境、社会和公司治理）合规要求持续升级等多重风险。企业需系统性提升运营韧性，一方面抵御和适应加剧的不确定性，另一方面还能把不稳定性转化为增长和提升竞争力的动能。

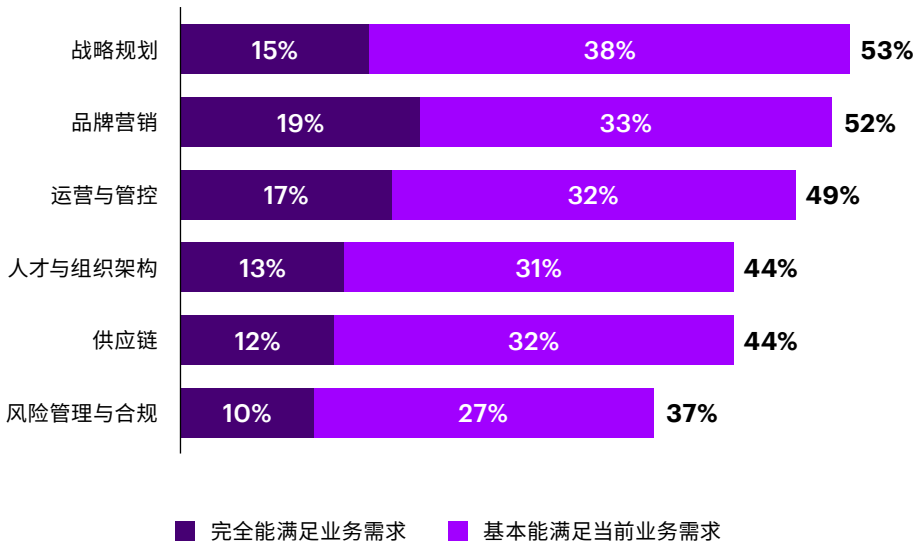
随着以先进AI为代表的新兴技术的深入应用，企业运营平台、方法与流程都将被改写。运营平台是否开始着手搭建AI+自

动化的应用场景？流程是否已基于高水平的平台集成与先进AI技术进行端到端的升级？企业应该寻找适合自身的运营重塑最佳路径。

中国企业出海的各项关键能力尚在构建过程中，供应链、风险管理与合规尤其薄弱（见图12）。企业需要加快构建安全、具备高度动态调节能力的全球供应链体系，这不仅考验企业供应链的区域布局能力，更考验企业全链全域的管理能力。

图12 中国企业出海各项关键能力尚在构建过程中，供应链和风险合规管理最为薄弱

2025年中国企业出海能力（企业占比，%）



数据来源：2025埃森哲中国企业数字化转型高管调研（样本量=163；2025年2月）、埃森哲商业研究院分析

美的：穿越周期，自我重塑

在中国制造业版图中，美的的是一个兼具“稳健”和“锐意”的典型代表。始创于1968年，从乡镇作坊到《财富》世界500强，美的始终扎根实业，专注于“制造+科技”。2024年，在全球经济波动、消费需求承压的背景下，美的集团交出了一份亮眼的答卷：全年营收4091亿元，同比增长9.5%；净利润385亿元，同比增长14.3%。²⁶

而在这些财务数字背后，是一个传统制造企业在数字化时代不断“自我重塑”的故事。

转型突围：业务与能力的双重进化

近年来，家电行业经历多重挑战：国内房地产下行压缩新增需求并冲击传统出货渠道；同时，地缘政治、汇率波动增加出海难度。行业本身也已进入成熟期，产品高度同质、价格趋于透明，消费者换机周期延长，企业必须在存量市场中寻求突破。

面对挑战，美的主动进行业务重塑与能力进化。

首先，美的从传统经销商模式转向更高控制力的DTC（直达消费者），从OEM（代工）转向OBM（自主品牌）模式，在国内和国际双重市场发力。

在国内，美的借助美居APP构建起常态化用户互动平台，目前已有超6千万名用户注册，连接设备超1亿台。用户可通过该平台获取远程配置家庭使用场景、质保状态查询、耗材采购、故障报修等在内的一站式服务，与美的形成持续、实时的连接。在海外，美的推动品牌出海，自建渠道、运营品牌，在欧洲、美洲、东南亚等地建立销售和售后体系。2024年，美的海外营收占比已达41.3%，OBM占比提升至43%。²⁷

其次，美的积极发展第二增长曲线。以楼宇科技、新能源、机器人与工业自动化等为代表的ToB业务板块已成为营收结构中不可忽视的一极。除了聚焦于工业领域，美的积极布局协作型机器人，并成立了人形机器人创新中心，在聚焦核心零部件系统性研发的基础上进一步拓展研发领域，深挖整机应用场景，推广家电机器人化。²⁸

从信息化到AI智能体，实现全球协同的数字化体系

与业务重塑同步进行的，是美的长达十年、投入超200亿元的数字化进程。

2012年，美的正式启动集团级数字化转型，构建适配集团运营需求的“632系统”——涵盖六大运营系统、三大管理平台和两大技术平台。通过“一个美的、一个体系、一个标准”的体系化改造，美的逐步形成了从工厂到用户、从研发到服务的全链路闭环数据链。

在全球化进程中，美的根据合规与区域业务特色，部署本地数据服务，定制IT架构，兼顾本地存储与全球协作，本地化占比25%，全球统一模板占比75%。同时，基于不同的业务场景采取不同的系统部署策略，部分系统如财务资金平台实现全球统一，而工厂系统则基于统一的全球代码框架和数据规范，进行本地需求部署。

2024年，美的围绕真实业务场景部署超过68个AI智能体，覆盖设计、翻译、财务、法务、质检、制造等核心环节，全年节约成本达1.6亿元。²⁹不同于部分企业停留在AI“探索期”，美的选择“从场景中来，到场景中去”，让AI成为一线效率提升的工具。

在工厂，负责品控的AI智能体设定品质标准后，负责工艺参数的AI智能体能自动匹配品质要求调整参数，满足品控的需求；在市场营销方面，以往需要外包给第三方供应商制作的电商广告图，员工现在可以通过AI自主设计，节约大量的费用和时间。

为系统化推进AI的落地应用，美的正在搭建AI智能体中台，负责调度与协调生产线上各类AI智能体的工作。美的计划在未来2至3年内，打造出一个体系化、机制化的工业AI智能体中台，力争在制造业中成为行业标杆。

“我们都处在浪潮中，必须坚决、持续地拥抱技术的发展。同时要在业务中找到契合点，和业务部门一起来推动，因为单靠技术解决不了企业应用和治理的问题。”

美的集团副总裁兼首席数字官 张小懿

从早期的信息化系统建设，到“632系统”打造统一的数字平台，再到今天的AI智能体全面部署，美的像一个自我学习的系统，始终在升级。为何美的能持续做到这些？秘诀是什么？

务实、求变的文化与机制

美的的答案，不在口号里，而在机制与文化中。

其一，“赛马机制”组织激励方式。例如：集团设有专项AI预算，鼓励各业务单元自主申报应用项目。试点不设“权限门槛”，方案成熟度与场景价值才是唯一评估标准。成功的试点将被集团确定为标准路径，统一推广至全集团。³⁰

其二，“自上而下+自下而上”推广机制。一旦一个方法被验证有效，集团将以极高的执行力推动在全公司范围内上线，所有业务部门都要“接入统一”，试点阶段验证所节约的成本，会直接在所有部门下一年度的预算中扣减，激发业务部门的主观能动性。³¹

其三，薪酬体系与人才机制双轮驱动。美的为中高层管理者设立了清晰的KPI，并将变革推进能力纳入考核。同时，通过事业部制，以市场和产品为导向，美的鼓励团队创新试错，最大限度激发活力，锻炼出一支经营业绩优异的职业经理人队伍。

数字化在美的不再是部门责任，而是企业语言；AI不是独立试验，而是流程一部分；机制不是口号，而是组织惯性。美的用行动而非概念展现出数字化转型在复杂的新周期中释放的确定性。

值得学习的，不只是技术

2025年伊始，全球经济秩序重构与新一轮技术跃迁同步推进，中国制造业站在再平衡与再出发的十字路口。未来仍有诸多挑战，但美的凭借务实的战略定力和主动求变的组织文化，正在走出一条不同寻常的成长曲线。在越来越多的中国企业走向世界、走向技术深水区的今天，美的故事为企业重塑提供了一个可参考的范本——不是“去复制美的做了什么”，而是学习它“为什么能做成”。

A high-speed train is crossing a bridge over a field at sunset. The sun is low on the horizon, creating a bright glow and long shadows. The sky is blue with some clouds. The field in the foreground is green and lush.

实现新格局下的 新增长：四大要务

在不确定性中锚定增长的确定性，创新和韧性建设是中国企业深化重塑的关键。一方面，企业应着力增强自身韧性，在高度动荡的环境中稳健运营；另一方面，企业在保障当下稳定的同时，还需为未来构建更具竞争力与盈利性的增长动能。

基于当前的重塑进程，面对新形势、新挑战以及先进AI带来的新机遇，企业应如何在新格局下突破增长困境？结合广泛的客户实践与深度访谈，我们提炼出四大要务。

一、以创新实现再突破

创新与全球拓展正在成为2025年中国企业新增长战略的关键源泉。面对全球格局剧变，传统的规模和成本优势减弱，企业更需要以创新为核心引擎，实现不断突破，并推动全球布局的优化和拓展。

新全球化下的新定位

在地缘政治紧张、绿色转型加速、技术重构和消费分化等多重力量交织下，中国企业出海的传统竞争优势正被重新定义，本地适应力、产品区分度和品牌影响力重要性愈发凸显。

中国正逐步成为全球创新输出的重要源头。企业家应厘清未来竞争力的来源，将创新能力融入全球化战略——让中国创新走出去，更要基于不同市场的需求差异，融合全球资源，让创新走进当地市场。比亚迪在匈牙利设立的欧洲总部，承载销售与售后、车辆认证及测试、车型本地化设计与功能开发三大职能。未来，欧洲总部将聚焦智能辅助驾驶技术与下一代汽车电气化技术的深入研究，至少和三所匈牙利高校开展联合科研，并携手当地供应商及企业，推动新能源汽车产业链升级。³²

不确定时代的决策进化

随着全球不确定性的不断加剧，企业的成败取决于对未来趋势的敏锐洞察、快速决策、响应能力。而AI技术的发展正为企业决策提供前所

未有的“预见力”与“迭代力”，通过整合多维数据，构建动态未来情景，帮助企业识别潜在机遇和风险，从而精准把握战略方向。

企业需将AI系统化融入商业情景分析和战略决策流程。借助AI，企业可以更高效地进行场景预测和战略评审，确保战略目标与外部环境动态匹配；建立快速响应机制，赋予战略团队灵活调整资源配置和业务重点的权限。

开拓AI新商业

AI不仅是降本增效的利器，更是不确定环境下带来新机会、新增长的重要途径。企业可以聚焦AI在产品设计、客户体验、售后服务等环节的深度嵌入，加速推出新产品和服务，同时探索AI与自身商业模式协同进化的方式，推出全新的解决方案与市场定位。如AI驱动的智能家居正为消费升级注入新的活力。国家市场监督管理总局数据显示，2025年1—4月，智能家居类产品新增高达3万种，是消费品行业新品增长最快的领域。³³

AI新商业的扩展不是无根之木、无源之水，技术必须服务于明确的商业目标。企业需要审慎选择价值最大化的结合点，将新技术机遇与企业自身资源禀赋有机融合。在经营承压、资金有限的情况下，新商业拓展既需要敢为人先的勇气，又需要谋定而动的智慧。

二、AI驱动的数字核心

AI驱动的数字核心可以通过融合AI技术，将传统IT系统升级为具备动态感知、智能决策和自主进化的技术体系。在此过程中，企业需要通过灵活的架构和数据资产知识化提升技术栈的适应性，同时建立技术区隔机制实现技术韧性。

用灵活架构打造AI能力栈

AI智能体的兴起让技术的可组合性变得至关重要。这类系统需要实现内外部数据与分析平台的高效整合，因此模块化设计成为理想选择。灵活模块化的架构就像“搭积木”，既能快速替换升级组件以满足当前业务场景需求，又能兼容未来技术迭代，避免重复开发造成资源浪费。

埃森哲调研显示，三分之一以上的中国企业正筹备在3年内推动AI智能体与数字架构深度融合，³⁴ 这要求数字核心各功能模块持续更新。若缺乏统一规划，分散建设的系统可能出现兼容性不足、数据孤岛等问题，拖累技术部署效率。因此，企业需要统一规划、协同各部门的资源与行动，为AI系统快速部署筑牢基础。

数据资产知识化

在AI应用中，高质量数据是训练精准模型、生成可靠输出的基础。企业若想构建独特竞争优势，需将基础模型与自有数据、领域专属知识结合——这正是数据资产知识化的关键路径。通过把分散的原始数据转化为结构化知识，企业能精准破解行业痛点。而数据知识化过程中形成的差异化模型体系，也能规避通用模型导致的同质化困境，为企业构建起难以复制的竞争优势。在具体实践中，可将客户行为数据、供应链数据、行业合规准则等专有数据，经知识化处理后，融入行业大模型或领域专属大模型。

以能源企业的风电检修为例，传统检修模式经常面临诸如知识沉淀滞后于设备迭代、专家经验难以体系化传承等困难。为解决上述问题，远景智能整合200多个专家知识库、百万级风机工单等数据资产，推出了支持自进化知识图谱和智能体矩阵的风电故障检修智能助手。通过重构从资料到知识的转化链路，风电检修正从“经验驱动”向“知识驱动”的模式转型。³⁵

建立技术区隔

在复杂的市场环境与技术风险挑战下，建立技术区隔已成为企业构建数字核心韧性的关键策略。企业通过系统性架构设计与策略规划，对核心业务模块、数据资源及技术能力实施差异化部署与隔离，可以平衡合规要求、降低风险。

这一策略对走向全球化的中国企业尤为关键。面对不同国家和地区迥异的数据安全与隐私保护要求，尤其在海外监管机构对数据隐私审查日益严格的背景下，企业需对敏感数据与非敏感数据进行分类区隔。以跨境电商场景为例，可将用户支付信息等敏感数据存储于本地合规服务器，非敏感的商品数据则接入全球统一分析平台，通过精准的技术区隔实现合规运营与业务效率的双向保障。

值得注意的是，建立技术区隔的意义不仅仅是为保障系统的正常运行，更在于将关键能力精准聚焦于核心环节，在确保安全性与灵活性的同时，推动技术战略与业务战略的深度契合。在此过程中，企业需要在技术隔离与业务效率间寻求动态平衡，既要保证核心业务在突发风险下的连续性，又要保障数据访问效率，特别是在风险动态演进的背景下，更需持续评估和应对风险，以实现技术与业务的协同发展。

三、打造自适应的韧性

大多数公司把韧性当作缓冲垫，用它来减轻冲击，实际上，韧性更像蹦床——不仅吸收冲击，还能利用冲击力产生向上的动力。韧性不是简单保护价值，而是创造价值。那些在动荡时期表现出色的公司，不仅仅是因为他们投资了什么，而是因为他们可以打造韧性——不是作为一个静态的保障，而是作为一个动态的、不断发展的能力。

重置成本与效率基准

在全球化遭遇多重挑战的大环境下，企业经营面临更大的成本与运营压力。实现效率突破与成本重构，已成为企业生存的首要课题。通过先进AI技术、流程和管理的系统化创新，企业能够突破生产效率瓶颈，迈向新的绩效高度。埃森哲研究表明，实现智能运营的企业能够加速先进AI的应用，显著提升生产力，并形成良性循环。在业务中大规模应用超自动化和AI技术的企业生产效率可提升2.4倍。³⁶

通过AI重置成本与效率基准是一个系统工程。首先，需要企业通过制定既符合自身情况又有一定超前性的新目标以及衡量指标，如随着软件、数据等新型成本逐渐增加，企业也需全面反映这些支出。其次，企业需分析运营流程，找到影响成本、效率提升的关键节点，利用技术投资撬动更大价值的流程优化与效率提升。最后，企业还需动态监控运营成本与效率，如利用智能运营平台实时追踪指标变化，定期调整基准。

端到端数据驱动和协同

在充满波动性的时代，企业运营的核心目标正从单一的效率提升，转向更具应变力与协同力的韧性升级。借助现代化的数据治理和先进AI部署，可推动企业运营向全链条、跨业务、跨职能的韧性重塑转型。

实现端到端的数据贯通，是企业第一时间识别风险与变化的基础。这要求企业全面掌握从业

务源头到终端的关键数据，并建立稳定的数据管理机制。如企业应确保流程和工具能在不同职能部门之间实现互联互通，以便不同的团队（如销售、供应链、服务、人力资源、财务、研发）访问相同的数据和分析。

生成式AI正在推动企业响应机制的柔性升级。企业可依托先进AI的数据融合与动态预测能力，实现对运营状态的实时智能监控；同时部署基于AI的深度分析与自主决策能力，提升响应速度与跨部门协同效能。

敏捷的全球供应链

对于出海的企业，真正的运营韧性如今更少依赖于业务布局的规模，而更多取决于战略灵活性——在条件变化时能够迅速调整供应链、实现灵活生产以及重新配置合作伙伴关系的能力。

战略层面，企业需优化供应链布局，实现“全球布局、本地敏捷”。通过缩短物理距离和增强当地配套能力，企业可提升供应链的可控性与抗风险能力。领先企业已建立起国内外多点布局的供应链模式，如在墨西哥、东南亚等地设立多中心化产能基地，降低对单一基地的依赖。

战术层面，企业可通过数字化赋能提升供应链敏捷性与效率，利用AI实现供需、产能、库存的实时监控与快速决策，灵活调配资源以避免供需失衡。如贸易限制清单的推出使我国部分产品进出口受限，但领先企业能依预案切换供应源、及时调整物流路径或目的国。

海信已初步形成了全球“5+1”区域中心的研产销一体化布局，包括欧洲、美洲、东盟、中东非、亚太和中国区。通过全面数字化转型，企业能实现全球供应链的敏捷响应、全球运营的实时管控。³⁷

四、重塑人才和组织

面对AI智能体广泛应用的时代趋势，中国企业的人才与组织建设亟需从“适应性调整”迈向“系统性重塑”。这意味着，AI不仅将改变人们“做什么”，更将在深层次上改变“怎么做”“和谁做”，甚至“为什么这样做”。在这一新格局下，企业需要从三个方面同步发力，以实现人才和组织升级。

平衡灵活人才机制

企业需要构建更加灵活、更具韧性的人才机制，以适应快速变化的商业环境。传统的人才管理模式多以岗位为单位、以组织边界为框架，难以应对不确定性和AI带来的劳动力重构。企业应转向动态优化的人才战略，定期评估“内培、外聘、外包与智能自动化”四种人力形态的投入产出比，确保在不同发展阶段具备灵活调配的能力。这不仅有助于优化成本结构，更重要的是增强组织的敏捷性和抗冲击能力，支持企业在波动市场中稳健前行。

同时，AI带来的自动化“虚拟员工”也应纳入整体人才规划中，企业需重新定义岗位角色，设计人机混编的工作单元，让人类员工专注于价值创造与判断决策，AI承担可标准化、可重复的任务，从而构建一个“以人为本、以AI为辅”的协同体系。

人与AI智能体协同

企业应推进以AI为核心的流程重构与协作模式升级，释放AI时代真正的组织生产力。当前，AI的部署仍集中在点状工具应用，尚未融入流程主干。未来的组织必须跳出传统的职能部门划分，打破信息孤岛与层级壁垒，重构基于场景、任务与目标的跨部门协同机制。AI智能体具备高度互联、快速响应的能力，若能与人类决策者协同工作，将显著提升流程效率与响应速度。

为此，企业需建立起AI智能体之间以及人与AI智能体之间的协作标准与治理机制，使各类智

能系统能够嵌入业务流程并与员工行为逻辑无缝衔接。同时，企业应尽快推动技能体系的动态演化，将AI素养、人机协作能力、数据判断能力等纳入员工核心能力画像中，并构建从入职培训到持续学习的闭环机制，确保员工能与AI协同进化，避免其被技术迭代浪潮淘汰。

夯实AI信任基石

最后，企业必须夯实AI应用中的信任基石与人本理念，以实现技术驱动下的组织文化重塑。员工是AI部署的最终承接者，也是AI系统价值发挥的关键变量。没有员工的理解与信任，再先进的系统也难以落地生根。因此，企业在推动AI落地的同时，必须从“自动化导向”转向“人本导向”，通过增强系统透明度、明确责任机制与风险边界，提升员工对AI的理解与掌控感。

AI的介入不应削弱人的主观能动性，而应成为激发创造力、提升判断力的助推器。为此，企业应营造包容创新的氛围，鼓励员工提出AI在业务中的应用构想，并通过试点机制、场景共创与正向激励，激发一线员工在实际工作中主动探索AI使用路径。员工从“被动使用者”转变为“主动驱动者”的过程，正是组织真正释放AI价值的起点。埃森哲调研显示，67%的中国企业高管认为，企业若要充分利用生成式AI带来的自动化优势，还需赢得员工的信任。³⁸

未来的企业竞争，不仅取决于谁拥有更多的技术资源，更取决于谁能以更高效、可信、协同的方式让人与AI共生共进。AI、人才、组织与流程，四者必须形成合力、协同演化，方可推动企业从AI的试验使用阶段，迈向可持续的竞争优势构建阶段。在这个变革过程中，企业应该放慢技术堆叠的节奏，加快机制与文化的重构进程，以组织之变，承接技术之力，实现真正属于AI时代的生产力跃升。

结语

在全球不确定性加剧、技术加速演进的背景下，中国企业凭借强大的韧性与战略定力，在复杂环境中展现出卓越的适应力与生命力——加快探索新前沿、夯实数字化基础、升级运营并逐步释放技术与人才融合的潜能。

AI不仅是提升生产效率的工具，更代表着一种全新的创新范式与增长路径，帮助企业穿越周期、重塑竞争优势。当下正是全面拥抱AI、释放价值潜力的关键窗口期。百年变局之际，转型重塑就是顺势而为。唯有主动出击、加速布局，企业才能在全球新格局中赢得先机，筑牢未来增长根基。

研究方法

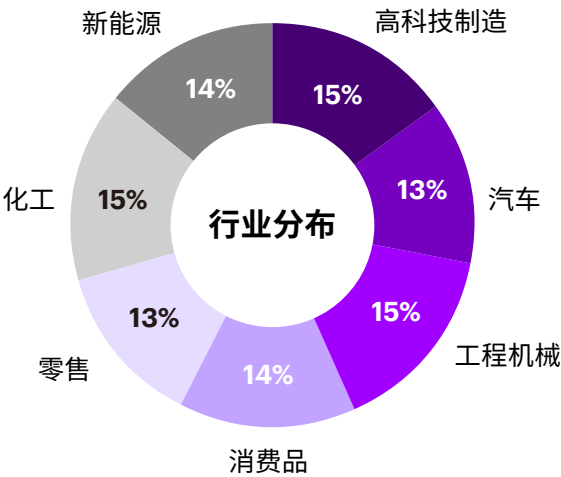
本研究是埃森哲连续第八年开展的中国企业数字化转型指数研究。研究方法主要包括企业高管与内部专家的深度访谈、高管在线调研及企业评估，旨在全方位、深入了解中国企业数字化转型的进程和趋势。

研究覆盖七大行业，包括高科技制造、汽车、工程机械、消费品、零售、化工、新能源。

高管在线调研

为确保样本能够充分反映中国企业的整体水平，我们以财务分析为基础对企业进行了分群与抽样。调研对象为来自上述七大行业、2023年营业收入在1亿美元以上、在中国或海外上市的754家中国企业。基于2019年至2024年前三季度的财务数据，我们通过与行业平均水平对比，评估企业的盈利性与增长性，并将其划分为四组。每组邀请约40家企业，组成本年度的调研样本。

参与调研的企业高管主要来自战略、信息技术、营销、运营、人力资源及财务等部门，职位多为C级或总监级别。问卷收集时间为2025年2月至2025年3月，共计163份有效问卷。



注：图表中的百分比已四舍五入为整数，因此总和可能不等于100%。

企业评估

埃森哲于2023年升级转型指数框架，追踪企业重塑能力建设进程。指数（重塑版）共有三级，包含6大维度，18个二级指标，31个三级指标，各指标分值为0-100，100分代表当前所能预见的最先进状态的数字企业。数据由下至上逐级加总平均，最终得到指数总分。

我们基于高管在线调研收集的企业自评估数据、IT支出数据、ESG数据对企业重塑进程进行全面评估，其中IT支出数据来源于IDC Worldwide Wallet (V2; 2024年11月) 企业在云、大数据、AI系统、安全、软件及IT总支出上的表现，ESG数据来源于Arabesque S-ray数据库。

参考资料

1. [Global Trade Outlook and Statistics](#), 世界贸易组织 (WTO), 2025年4月
2. [全球供应链波动指数](#), GEP, 2025年3月
3. [中国国家统计局](#)
4. [2025年AI指数报告](#), 斯坦福大学以人为本AI研究所 (HAI), 2025年4月
5. [Gartner发布2025年十大战略技术趋势](#), Gartner中国, 2025年1月
6. [State of AI: China](#), Artificial Analysis, 2025年5月
7. [Resilience Redefined](#), 埃森哲, 2025年6月
8. [全球创新指数报告](#), 世界知识产权组织, 2024年9月
9. [中国持有机器人相关有效专利占全球约三分之二](#), 央广网, 2024年8月
10. [世界知识产权组织生成式AI专利态势报告](#), 世界知识产权组织, 2024年7月
11. [Large pharma drug licensing from China hits high at 28% in 2024](#), GlobalData Healthcare, 2025年1月
12. [2024年我国全行业对外直接投资简明统计](#), 商务部, 2025年1月
13. [第15期埃森哲变革脉动调研 \(全球样本量=3450, 中国样本量=260\)](#), 埃森哲, 2024年12月
14. [先导智能2024年年报](#), 先导智能集团官网, 2025年4月
15. [先导智能2024年年报](#), 先导智能集团官网, 2025年4月
16. [先导智能2024年年报](#), 先导智能集团官网, 2025年4月
17. [工业和信息化部办公厅关于印发《智能制造典型场景参考指引 \(2025年版\)》的通知](#), 工业和信息化部办公厅, 2025年4月
18. [第16期埃森哲变革脉动调研 \(全球样本量=3000, 中国样本量=226\)](#), 埃森哲, 2025年6月
19. [中国大陆的云基础设施服务支出将在2025年增长15%](#), Canalys, 2025年3月
20. [云计算白皮书](#), 信通院, 2024年7月
21. [第55次中国互联网络发展状况统计报告](#), 中国互联网络信息中心, 2025年1月
22. [Resilience Redefined](#), 埃森哲, 2025年6月
23. [World employment and social outlook: trends 2024](#), 国际劳工组织 (ILO), 2024年1月
24. [全球灯塔网络](#), 世界经济论坛, 2025年1月
25. [中国工厂中运转的机器人数量达创纪录的170万台](#), 国际机器人联合会 (IFR), 2024年9月
26. [美的2024年年度报告](#), 美的集团官网, 2025年3月
27. [美的2024年年度报告](#), 美的集团官网, 2025年3月
28. [美的集团人形机器人首次曝光, 将从核心零部件逐步扩展到整机](#), 21世纪经济报道, 2025年3月
29. [美的集团: AI智能体已在工厂落地持续推动AI与业务结合](#), 中国证券报·中证网, 2025年3月
30. [基于埃森哲访谈](#)
31. [基于埃森哲访谈](#)
32. [比亚迪欧洲总部落户匈牙利, 全球化布局又一里程碑](#), 比亚迪, 2025年5月
33. [前四月中国消费品新品种大量涌现, 家装类表现突出](#), 人民日报海外版, 2025年5月
34. [技术展望2025](#), 埃森哲, 2025年2月
35. [风机故障检修支持虚拟专家, 准确率突破90%! AI开启风电检修效率革命](#), 远景智能极客院, 2025年5月
36. [《生成式AI重塑运营: 驱动增长, 推进转型》](#), 埃森哲, 2024年9月
37. [海信贾少谦: 以中国管理, 建世界一流企业](#), 海信, 2024年10月
38. [技术展望2025](#), 埃森哲, 2025年2月

研究团队和致谢

项目总指导

朱 虹 埃森哲全球副总裁、大中华区主席

埃森哲商业研究院

郁亚萍 汽车行业研究经理
于 雅 技术研究经理
宋 涵 战略与咨询研究员
邱 静 大中华区院长
邓 玲 Song研究总监
童 华 客户研究经理
何 珊 软件与平台行业研究员
杨越非 金融业研究总监

项目统筹

陈 双 埃森哲大中华区市场营销部经理

鸣谢 (按照姓氏首字母排序)

蔡沈隽、陈旭宇、范华、哈亿辉、韩必立、Francis Hintermann、李国平、李琳、卢珊、罗甘霖、罗文军、Regina Maruca、Mike Moore、Markus Muessig、屈竞、Rebecca Tan、唐振凯、王怡隽、吴津、萧兆琳、姚大为、叶晨佳、余鸿彪、俞毅、岳彬、张逊

关于埃森哲

埃森哲注册于爱尔兰，是一家全球领先的专业服务公司，致力于帮助世界领先的企业、政府和其他组织构建数字核心、优化运营、加速营收增长、提升社会服务，快速且广泛地创造切实的价值。作为一家以人才和创新驱动的企业，我们拥有约79.1万名员工，为120多个国家的客户提供服务。技术是当今变革的核心，我们依托云、数据和人工智能方面的领先技术优势，凭借翘楚的行业经验、专业技能以及全球交付能力，并通过强大的生态系统关系推动全球技术变革。埃森哲战略&咨询、技术服务、智能运营、工业X和Song事业部拥有广泛的服务能力、解决方案和知识产权，我们基于共享成功的文化和创造360°价值的承诺，帮助客户重塑转型并建立长久互信的关系。我们为客户、员工、股东、合作伙伴以及社会创造360°价值，并以此为衡量自身的标准。

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](https://www.accenture.cn)。

关于埃森哲商业研究院

埃森哲研究为组织面临的最紧迫的商业问题创造了思想领导力。结合创新的研究技术，如数据科学主导的分析，以及对行业和技术的深刻理解，我们的团队由来自20个国家的300名研究人员组成，每年发表数百份报告、文章和观点。我们与世界领先组织共同开发的发人深省的研究，帮助我们的客户拥抱变革，创造价值，并发挥技术和人类智慧的力量。

免责声明：

本研究报告由埃森哲撰写和制作。报告仅作为研究内容介绍之用。未得到埃森哲的书面许可，文中内容不得采取任何形式进行复制。尽管我们对所依据的信息和资料保持高度谨慎，但无法对其中的准确性和完整性做出绝对保证，请勿绝对化地加以利用。本报告并非埃森哲受托所作。文中所述观点有可能在未经知会的情况下进行调整。报告内容亦非根据任何公司所处独特环境而提供的具体咨询建议。如果您需要就文中提及内容获得具体建议及进一步的详细资料，请与您的埃森哲代表进行联系。

本研究报告对可能归他人所有的商标进行了引用。对这些商标的使用不表示这些商标为埃森哲所有，也不代表或暗示埃森哲与这些商标的法定所有人之间存在关联。