



领袖视角

人工智能如何引领现代企业变革

关键点

- 人工智能（AI）正在通过挖掘数据潜能、辅助决策制定以及加速自动化为企业带来深刻变革。
- “人工智能转型差距（AI Delta）”这一概念指的是人工智能转型成功与失败的两种情况导致的企业价值的差距。
- L.E.K.分析表明，为填补“人工智能转型差距”，企业应聚焦三大关键战略抓手：绩效提升、差异化竞争以及新市场机遇。
- 企业亟需制定有效的人工智能转型战略，并进行精准的投资布局，以确保自身竞争力。

在当今的商业环境中，企业普遍通过两大途径寻求增长：一是制定并实施相应战略，以扩大市场份额；二是探索创新路径，以创造新的价值。然而，人工智能的飞速发展带来了更多可能性，传统的战略制定与创新模式已经无法满足投资者对未来增长的期望。

如果人工智能转型未能如愿，后果也会十分严重。为了确保人工智能转型战略的成功，企业不仅需要精准投资，还需要制定周密的落地实施计划。转型过程中，任何偏差都可能引发严重后果，例如：未能精准捕捉转型的核心要点；推进力度不足导致转型进程缓慢；操之过急导致根基不稳；亦或是毫无作为，错失转型浪潮。这些情况都可能会使企业蒙受损失。

企业的人工智能转型可能会出现两极分化的结果：一方面，若人工智能转型战略制定得当且执行有力，企业将迎来显著增长；另一方面，若战略制定不当或执行不力，则可能面临重大损失。L.E.K.将两种情景的差距定义为“人工智能转型差距”。这一差距可能是企业未曾预见的“价值盲区”，对几乎所有行业、职能和地域的战略布局构成严峻挑战。本期领袖视角文章中，我们将对“人工智能转型差距”的含义以及企业如何成功实现人工智能转型进行探讨。

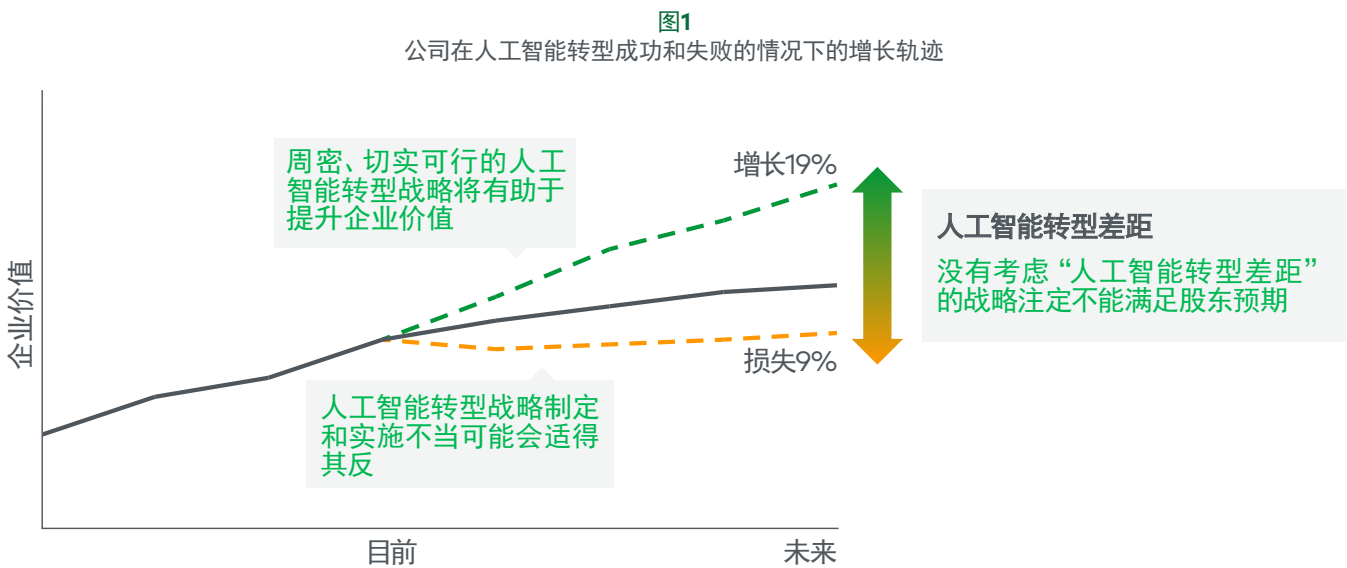
人工智能加速企业增长的潜力

人工智能技术有望从多个维度颠覆企业的运营模式。凭借海量数据训练，人工智能能够让计算机模拟人类决策过程，并通过强大的计算能力产生深刻洞察（例如，大语言模型在这方面所展现的潜力超乎想象）。

此外，人工智能模型能够实时进行决策制定，并根据新数据的输入不断对决策进行优化调整。这些“智能”属性能够为企业带来多方面的机遇。具体而言，企业可借助人工智能技术，在以下领域实现加速发展：

- **收入增长**：通过自动化销售流程、利用人工智能洞察提升与客户的互动以及开拓新的收入来源，进而有效促进收入增长
- **效率提升**：通过优化运营工作流程、实施智能自动化减少人力劳动投入，进而提高效率
- **降低成本**：通过优化资源配置、削减不必要的开支，有效降低成本

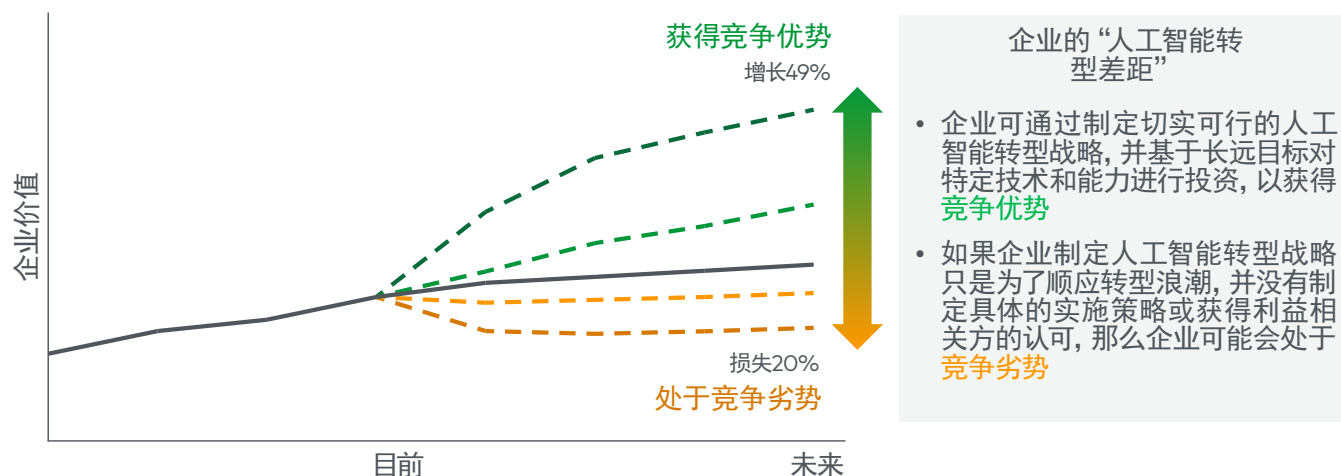
然而，投资人工智能转型并非易事，稍有不慎便可能出错或导致资源浪费。L.E.K.的研究分析表明，人工智能转型成功的企业，其估值平均可实现19%的增长，失败则面临9%的损失。图1显示人工智能转型的成败对公司增长轨迹的影响呈现出较大差距。



资料来源：L.E.K.研究与分析

当企业的竞争力因人工智能转型而发生改变后，又会产生怎样的连锁反应？这种变化所带来的影响取决于行业以及企业在该行业的具体定位，但无论是企业本身还是竞争对手，人工智能转型成功所带来的影响都非常显著，甚至可能关乎企业的存亡（图2）。

图2
竞争力变化对企业的“人工智能转型差距”的影响



资料来源：L.E.K.研究与分析

人工智能转型困境

企业是否能选择置身于人工智能转型浪潮之外？答案可能是否定的。回顾历史，互联网、电子商务和移动应用等技术进步都曾引发类似的颠覆性浪潮。快速适应的公司往往获得了丰厚的回报，而未能适应的公司则逐渐失去了竞争力。

“人工智能转型差距”对企业本身也有影响。人工智能转型成功的企业将获得显著的竞争优势，不仅能抢占更多的市场份额，还能大幅提升企业价值。相反，哪些推迟人工智能转型的企业可能会将市场份额拱手让给更具创新性的竞争对手，并错失由人工智能技术带来的新收入来源。

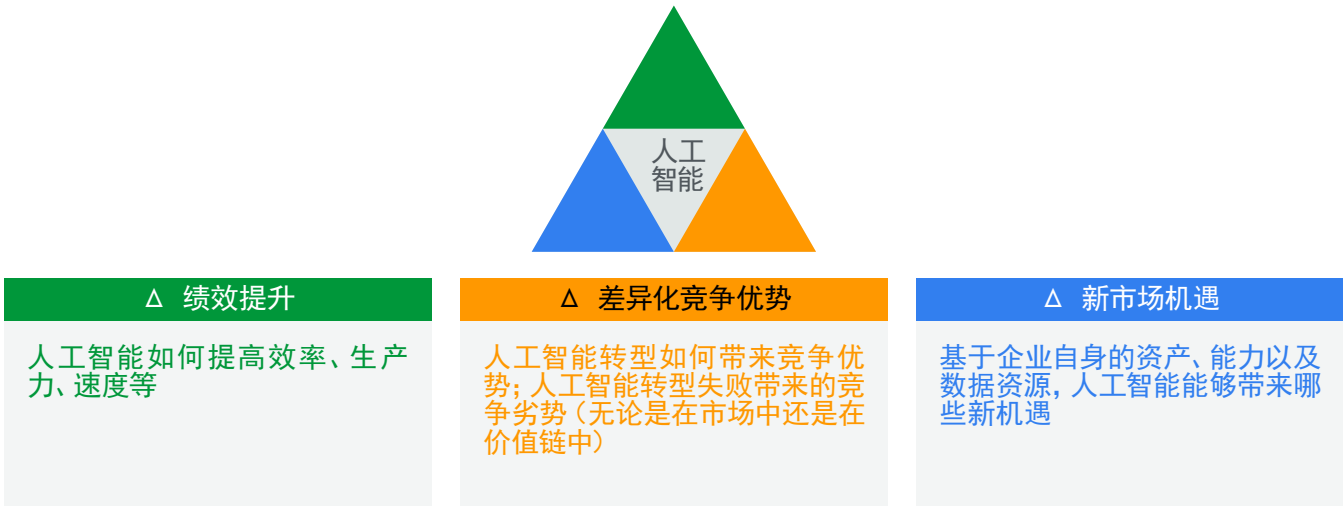
此外，股东也越来越期望企业制定稳健的人工智能转型战略，这一点在他们的估值中已经有所体现。因此，公司需主动采取措施以满足股东期望，并就人工智能转型及其对业务的影响进行清晰的沟通。否则，投资人的信心可能会受到打击，公司的市场估值也会受到影响，尤其是在已经有其他公司进入市场的情况下。例如，瑞典金融科技公司Klarna曾宣布其新人工智能客户服务聊天机器人有望带来4000万美元的利润，此消息一经发布，呼叫中心提供商Concentrix的股价在两个月内下跌了32%。

面对这样的情况，企业不得不进行人工智能转型，但转型能否加速价值增长则取决于落地实施情况。面对转型失败的高风险，企业必须思考一个关键问题：决定“人工智能转型差距”的因素有哪些？我们如何填补这一差距？

填补人工智能转型差距

企业首先要意识到，填补“人工智能转型差距”是一个战略层面的问题。人工智能转型成功的前提是要能够对公司运营和成功的关键因素产生积极的影响。因此，企业首先应该加深对这些关键因素的理解（图3）。

图3
人工智能转型成功的战略抓手



资料来源：L.E.K.研究与分析

为了更加高效地填补“人工智能转型差距”，企业应基于三个关键的价值创造驱动因素，战略性地开展人工智能转型：

- 1. **绩效提升**：企业经常面临运营成本高、流程缓慢以及供应链效率低下等问题。将人工智能用于解决这些最关键的成本问题，能够为企业带来显著改善。以语言学习公司多邻国为例，该公司利用生成式人工智能缩短了内容开发时间（从五年缩短至三个月），并促进订阅量增长。

提升绩效的另一种方法是通过机器学习对结果进行预测并给出下一步最佳行动建议。人工智能还可以优化决策并提供动态模拟，以提高运营响应能力和效率。

- 2. **差异化竞争**：如果竞争对手的人工智能转型起步更快（例如，已经开始使用生成式人工智能来精简编程或生成市场营销内容），企业可能首先需要缩小自身与竞争对手的差距。

此外，企业应当深入探索自身的差异化优势，同时思考如何利用人工智能进一步放大这些优势。对于增长机会主要源自个性化客户互动的企业而言，将生成式人工智能融入产品，或使用大语言模型来改善工作流程和客户体验，无疑是明智之选。以线上零售服务平台Shopify为例，该平台凭借人工智能技术改善了商家和客户的产品探索旅程，这一举措带来了15%的销售额增长。无论何种应用场景，唯有精准把握自身竞争优势，并善于与人工智能工具结合，企业才能在人工智能转型浪潮中获得成功。

- 3. **新市场机遇**：挖掘并利用企业数据的潜在价值以开拓新的收入来源也是一个挑战。通过高效整合与深度梳理海量数据，人工智能能够揭示有效洞察，为制定创新的商业模式、实现数据变现提供有力支撑，同时人工智能还能基于企业自身的核心资产和能力精准捕捉创新机遇。以软件巨头Adobe为例，该公司推出了人工智能图像生成工具Firefly，并在其Creative Cloud套件中融入了人工智能，这些举措为该公司带来了持续稳健的收入增长。

人工智能能够从多方面帮助企业将挑战转化为战略优势。企业应该直面挑战，充分利用这三个关键驱动因素，消除“人工智能转型差距”。

启动人工智能转型战略的首要步骤，在于紧密结合企业的核心成功要素，精准定位人工智能的应用场景，然后对（内部和外部）可用的数据资源进行审视，并确定所需的基础设施。这一步对于人工智能转型战略的落地实施至关重要，因为没有数据，人工智能工具将难以展现其真正的价值和潜力。

当上述筹备工作就绪后，企业便可着手构建应用场景，其中，概念验证和测试环节是关键。随着应用场景的逐步成型，企业可通过迭代的方式不断优化，并积极探索更多可利用的数据资源，以促进系统持续学习与进化。

与数字化转型类似，为确保这些新兴工作模式在企业内部生根发芽，企业需要接纳并贯彻变革。这要求企业全面审视自身的流程与组织，以适应运营模式的转变。其目标是将数据和人工智能视为持续演进的产品，而不仅仅是解决方案。

释放人工智能价值的最终阶段是全面的转型——这不仅仅是企业运作和组织方式的变革，更是企业在整个价值链中沟通与互动方式的重塑。

应对挑战

“人工智能转型差距”将是未来五至十年间最为关键的战略挑战。那些能够成功驾驭人工智能转型的企业，将开辟全新的增长路径，迎来前所未有的发展机遇；反之，转型不力的企业则将面临重大的损失与困境。为了在转型浪潮中把握先机，企业需制定全面的人工智能转型战略，积极投资建设相关能力，并与业界专家展开合作，从而在风险与机遇并存的人工智能时代中，成为行业领军者。

如需进一步探讨相关话题，请[联系我们](#)。

关于作者

**Chuck Reynolds**

Chuck Reynolds是L.E.K.咨询董事总经理兼合伙人，常驻波士顿，负责数字化相关业务。Chuck拥有丰富的数字化战略经验，深耕于数字商务、客户互动、敏捷性、直接面向消费者的销售、数据以及人工智能与机器学习等关键领域。Chuck尤其擅长通过客户互动来提高企业的增长和盈利能力。

**Darren Perry**

Darren Perry是L.E.K.咨询董事总经理兼合伙人，常驻波士顿，同时也是全球领导团队成员。Darren拥有20多年战略咨询经验，负责工业设备与技术以及科技、媒体和电信（TMT）行业。他负责领导L.E.K.的全球工业数字化相关业务，深耕于数字产品与商业模式、数字客户体验、工业物联网（IIoT）、工业4.0以及数字化工作方式等关键领域。

**Stuart Robertson**

Stuart Robertson是L.E.K.咨询合伙人，常驻伦敦。Stuart专注于运输行业，涵盖运营商以及设备和基础设施供应商。Stuart擅长促进公共与私营部门之间的互动，他在交通运输基础设施、定价和收入管理、交通运输技术、消费者互动以及诉讼和争议解决等关键领域拥有丰富经验。

**Philip Meier**

Philip Meier是L.E.K.咨询合伙人，常驻伦敦。Philip负责欧洲数据分析业务，拥有广泛的行业经验。Philip致力于帮助企业客户评估和了解软件、数据和分析方式的变革，通过数据分析帮助客户增强价值主张并提升绩效。Philip在技术开发和商业化方面拥有丰富的知识和经验，尤其专注于有助于实现能源转型的技术。

**Alan Lewis**

Alan Lewis 是L.E.K.咨询董事总经理，也是数据分析业务的全球负责人，常驻波士顿。Alan擅长增长战略制定，曾为旅游及其他行业的诸多企业客户制定并实施增长战略，以实现价值创造。他还曾担任L.E.K.咨询董事会成员。

关于L.E.K.咨询

我们是L.E.K.咨询，一家全球性的战略咨询公司，致力于帮助业务领导者把握竞争优势，获取持续增长。我们的深刻洞见能够帮助客户重塑业务发展轨迹，发掘机遇，并为其赋能，以把握每一个关键时刻。自1983年创立以来，我们遍布全球的团队在跨越美洲、亚太和欧洲的区域，与来自各个行业的跨国企业、创业企业以及私募股权投资者展开合作，为其提供战略咨询服务。如欲了解更多信息，请访问 lek.com

L.E.K. Consulting是L.E.K. Consulting LLC的注册商标。本档中提及的所有其他产品和品牌均为其各自所有者的财产。
© 2024 L.E.K. Consulting