

智能体AI时代的 企业平台战略

——协同人才、平台与AI的五大要务



执行摘要

过去几十年来，以ERP为代表的核心企业平台持续为现代规模化商业提供底层支撑，承担着企业财务、人力资源、供应链及客户相关核心运营流程的系统化与标准化运转，构成了现代企业运营与管理体系中不可或缺的数字基础。

然而，随着AI优先时代的到来，这一基础正迅速暴露出局限性。智能体AI (Agentic AI) 正在重塑工作方式与价值创造模式，而客户需求与市场竞争的变化速度也已远超传统平台的适应能力。

许多企业仍深陷系统重复与复杂的困扰，究其原因，在于他们将AI与平台视为相互独立的领域，仅停留在工具级、局部性的试点应用，未能将智能嵌入核心业务，这就导致了系统碎片化、效率低下、错失业务良机。

为了探究如何打破这一困局，我们对来自12个国家、10个行业的1000余名高管进行了调研。研究结果令人瞩目：那些将AI、企业平台与业务战略进行一体化设计的企业，其业绩显著优于同行——营收增长实现翻倍，盈利能力提升达37%。

这些领先企业不再将平台视为被动承载流程的静态基础设施，而将其重塑为具备持续学习、动态适应与扩展能力的智能系统。

他们系统性地推进数字核心的现代化升级，明确人、企业平台与AI智能体的协作模式，并从根本上重构了工作的结构与运行逻辑。其目标并非简单地用AI进行替代，而是面向未来的完全重塑，即将人、平台与智能整合到统一、自适应的企业架构中，从而推动业绩增长。

简言之，领先企业正在践行一套全新的战略和规则。本文将针对智能体AI时代企业重塑其平台战略的五大要务进行探讨。

- **打造未来架构**——构建具备平台感知能力的智能体企业架构，支持AI的规模化扩展。
- **设计适配底座**——推动数字核心的现代化改造，提升敏捷性与实时洞察能力。
- **明确协同关系**——清晰界定人、平台与智能体的角色，确保协同高效与责任可溯。
- **重塑运营模式**——重新构想企业的运营方式，释放新的绩效潜力。
- **推动文化转型**——给予员工信任、提升其素养与理念，赋能他们成为AI驱动型企业中的领航者。

如落实到位，这些举措将推动平台战略成为企业实现增长与差异化的核心动力。平台将从单纯的记录系统演进为人、平台与智能体协同的执行系统，交付更快速、更智能、更具韧性的业务成果。

接下来，企业平台的任务是面向未来做好准备。能够围绕AI整合其架构、智能与人才的企业，不仅能紧跟变革的步伐，更将引领变革。



目录

| | |
|------------------------------|-----------|
| 平台重塑的必要性 | 4 |
| 驱动变革的两大力量 | 6 |
| 1.AI 驱动的工作转型 | 7 |
| 2.业务需求超越平台承载力 | 9 |
| 平台从工具演进为企业的交互枢纽 | 11 |
| 整合缺口: 战略碎片化与潜力错失 | 13 |
| AI优先时代, 企业重塑平台战略的五大要务 | 15 |
| 1.打造未来架构 | 16 |
| 2.设计适配底座 | 21 |
| 3.明确协同关系 | 24 |
| 4.重塑运营模式 | 29 |
| 5.推动文化转型 | 34 |
| 结语: 平台不会被取代 | 38 |
| 关于本研究 | 39 |

平台重塑的必要性

AI虽已获得高管们的广泛关注，但目前还尚未形成规模化影响力。各行各业的企业纷纷加大试点投入，然而同时，他们的核心系统却仍存在碎片化、灵活性不足等问题，从而导致了运营效率低下、数据孤岛林立、投资回报有限。财务团队仍需手动整合不兼容系统，业务领导还在依赖过时数据进行决策，新工具虽时不时涌现，但却难以规模化推广。企业一边期待AI带来变革，一边仍离不开脆弱的技术底座。

长期以来，企业平台系统为现代化商业的管理和运营提供了关键基础，他们通过结构化、标准化与规模化能力，为人力资源、财务、供应链、客户管理等核心职能提供了稳定而高效的支撑。

Adobe
为数字营销装上创意引擎。

Oracle
企业关键数据的核心支柱。

Salesforce
将销售科学化。

SAP
定义企业的运营模式。

ServiceNow
实现服务台自动化。

Workday
开创了云原生人力资源与财务解决方案。

但在AI优先的时代，这些曾经的优势正逐渐演变成约束。多数平台的设计初衷是追求稳定性而非适应性。这种以稳定为中心的架构范式，正在成为企业释放AI潜能、加速转型的结构性阻力。

埃森哲的研究凸显了重塑的紧迫性。在针对12个国家、10个行业的1000余名高管的全球调研中，近五分之一的受访者认为，未来两年内，部分现有的企业平台将无法抵御AI的冲击。预设的工作流、固定的层级结构、僵化的数据模型等曾经驱动了企业效率提升的核心逻辑，在自主智能与学习定义的新时代，已经不再是优势。正如某平台企业高管所言，“那些曾经让平台彰显价值的特性，如今正在被AI超越。”

重塑之旅始于现代化升级：当企业开始整合陈旧系统、标准化数据，并转向模块化的云架构时，就为规模化奠定了基础。在这一过程中，碎片化运营将被互联系统所取代；手动工作将转变为自动化流程；新AI工具可以无缝接入，为企业带来实时洞察与效率提升。

这些影响是可被量化的。随着系统整合和能力升级，企业平台将从传统的成本中心转变为增长引擎。我们的分析显示，那些实现了AI、业务与平台战略高度协同一致的企业取得的成果是巨大的：

13%

营收增长

是同行的两倍多

37%

营业利润提升

对普通企业来说相当于约10亿美元的税前收益

关键术语

平台 (Platforms) : 在本报告中，平台指企业用于支撑各个职能日常运营的软件，包括企业资源规划 (ERP)、客户关系管理 (CRM)、人力资源、财务管理、供应链管理、营销支持系统，以及满足特定业务需求的专业化应用。

这些领域的主要供应商包括Adobe、Oracle、SAP、Salesforce、ServiceNow、Workday等。本报告将重点关注企业平台与AI的共存方式与整合路径。

嵌入式AI (Embedded AI) : 指的是集成在现有系统、平台或工作流中的AI能力，通常在后台运行，用于提升流程效率、自动化水平或洞察能力。这类AI往往以功能增强的形式出现，对用户而言“无感运行”，其价值体现在对既有业务流程的持续优化，而非对平台运行模式的根本改变。

智能体AI (Agentic AI) : 指的是具备目标导向、自主或半自主执行力的AI系统，通常拥有推理、规划与决策能力。这类系统可随时间推移不断学习和适应，并能与人或其他智能体协同工作。它们既可以嵌入企业平台内部，也可以跨平台独立运行。

驱动变革的两大力量

平台重塑的核心在于两大相辅相成的转变。一是技术层面，企业开始将AI（尤其是智能体AI）嵌入平台系统及周边生态；二是组织层面，企业开始重新构想工作开展方式，即重塑 workflow、岗位与决策模式，以匹配现代化系统的速度与智能水平。

这两大转变重新定义了企业的运营模式：工作更具自适应性，可随需而变，数据能够自由流动，平台系统不再是一次性建设完成的静态系统，而是可以持续演进的能力底座。而这正是平台重塑的本质：以响应性取代僵化，将平台打造为可以在整个企业范围内扩展的智能系统。

如能落实到位，AI将不再是探索性试点、局部试验，而会成为驱动企业绩效提升的核心支柱。

在如下两大力量的驱动下，企业重塑势在必行：一方面，AI正在深刻改变工作的本质与方式；另一方面，业务对速度、灵活性与智能化的需求，已全面超越传统平台体系的承载能力。



1. AI驱动的工作转型

生成式AI与智能体AI的快速发展，正在重新定义企业中工作的开展模式。如今，智能系统能够解决服务问题、管理财务结算流程等曾经非常需要人类判断力的任务。AI不再仅仅是现有工作流的加速器，而日益成为工作流的协调者。

这些AI技术带来了自动化、情境感知能力与适应性。智能体可实时调整供应链、生成个性化客户方案、在设备故障前进行预测。它们能从结果中学习，并实时调整行为，而这些特性建立在刚性逻辑与顺序流程之上，是传统平台所无法企及的。



AI智能体不仅增强了现有应用程序的能力，还创造了全新应用。”

——某平台企业管理者



案例研究

AI赋能联想实现规模化交互

为了满足内外部对于更快速、更个性化的交互体验的需求，联想采用了Adobe Experience Platform和Microsoft Copilot，将AI整合到营销、客户服务及内部 workflow。此举大大加快了执行速度，扩大了各类新型互动模式的规模化落地，为联想带来了1100万美元的效率提升，点击率提高了12.5%。¹

AI驱动的工作转型给所有企业提出了核心问题：

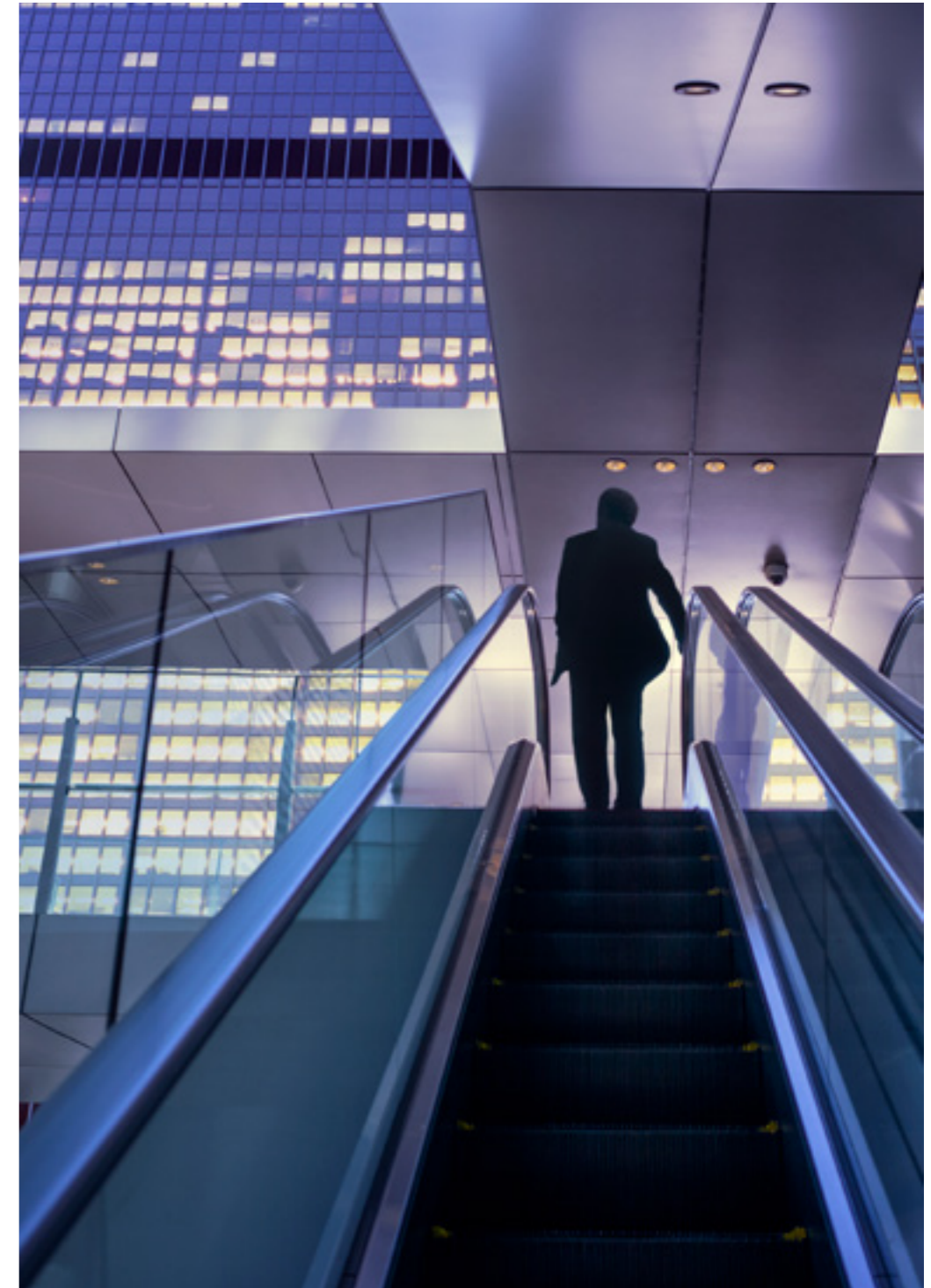
哪些工作应实现自动化？

哪些工作必须保留人的参与？

人与AI应如何协同？

发票处理等常规工作应完全自动化；而涉及伦理决策、客户问题升级等复杂场景则仍需人的判断。但在越来越多的情况下，解决方案不是非此即彼，而是二者兼而有之，即人与智能体协同工作，彼此相互促进、放大彼此的优势。

现代化智能体不仅能执行指令，还能在预设的范围内进行推理、适应与独立行动。面对新信息时，它们能够学习、不断提升，正是这种能力暴露了传统平台的局限性，凸显出动态、互操作性高的智能系统的重要性。



2. 业务需求超越平台承载能力

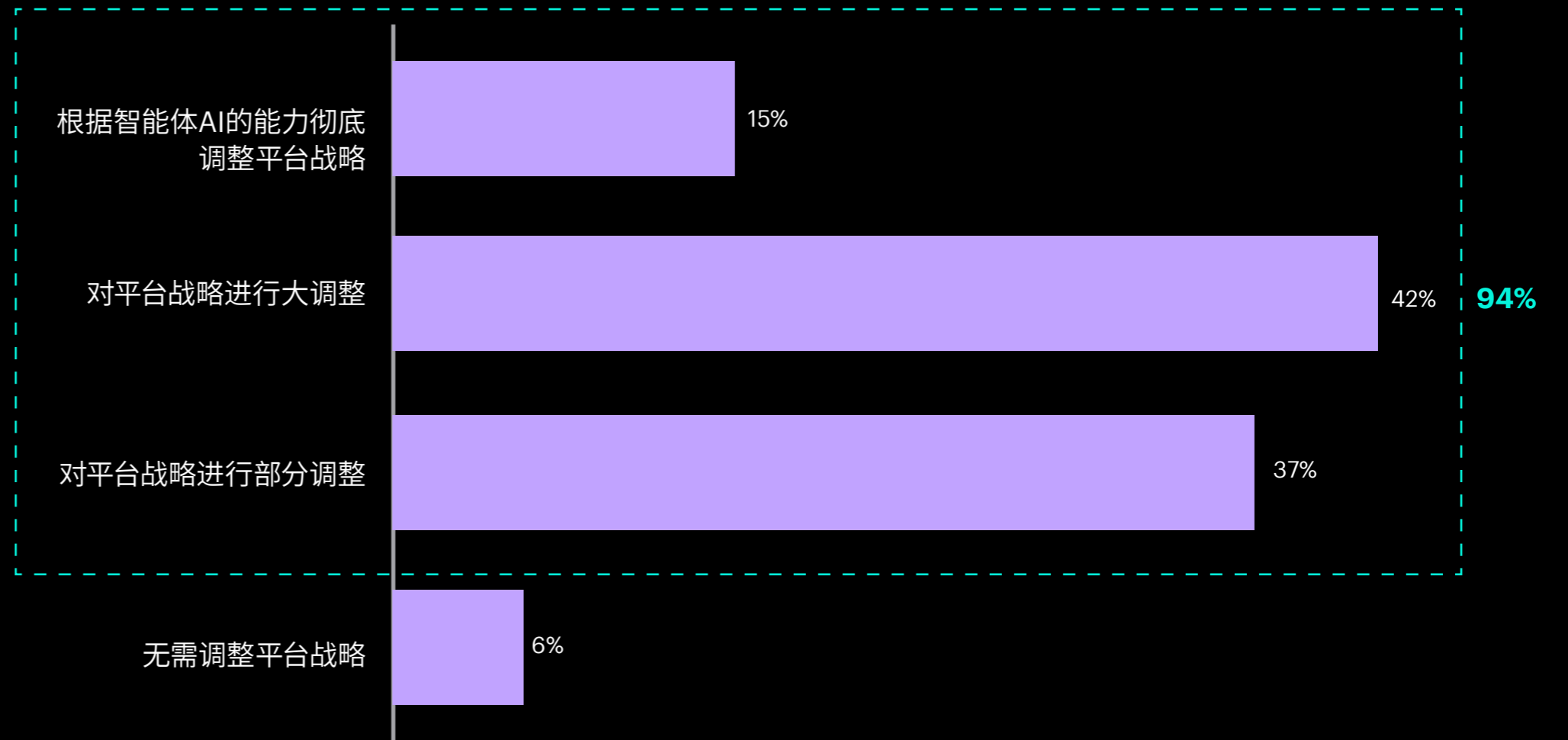
随着AI不断拓展企业能力的边界，企业在业务层面的预期也在同步提升。市场瞬息万变，客户期望值水涨船高，企业的竞争力越来越取决于其实时、快速适应的能力。然而，大多数企业却仍将平台视为提升效率的工具。

我们的研究显示，74%的企业仍将提升生产力作为其主要目标，仅60%的企业将平台视为创新引擎。但现在门槛正在变高。如今，领先企业已将平台定位为增长加速器，用以实现大规模个性化、提升跨职能敏捷性，以及对市场变化做出即时响应。

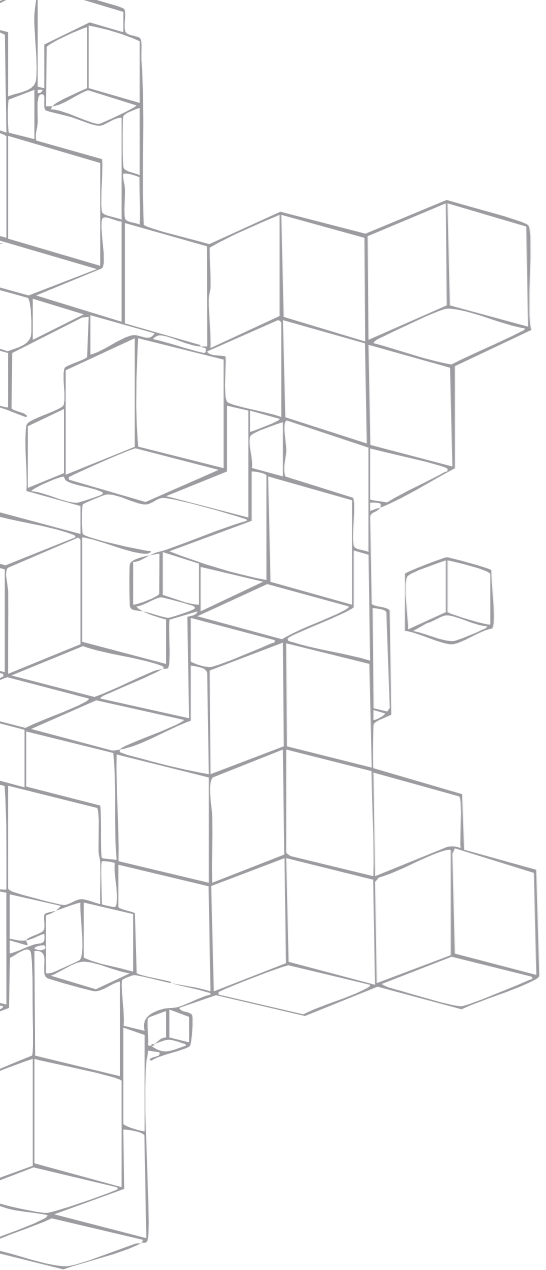
数据说明了一切：94%的高管表示，智能体AI的崛起迫使他们重新审视现有的平台战略；超过半数（57%）的高管认为需要进行重大变革，甚至是彻底重塑。部分高管甚至开始质疑，企业是否仍需要平台、AI智能体是否能完全取代平台（见图1）。

图1: 未来的重大变革

您认为企业平台战略需要如何演进，以适应智能体AI的发展？

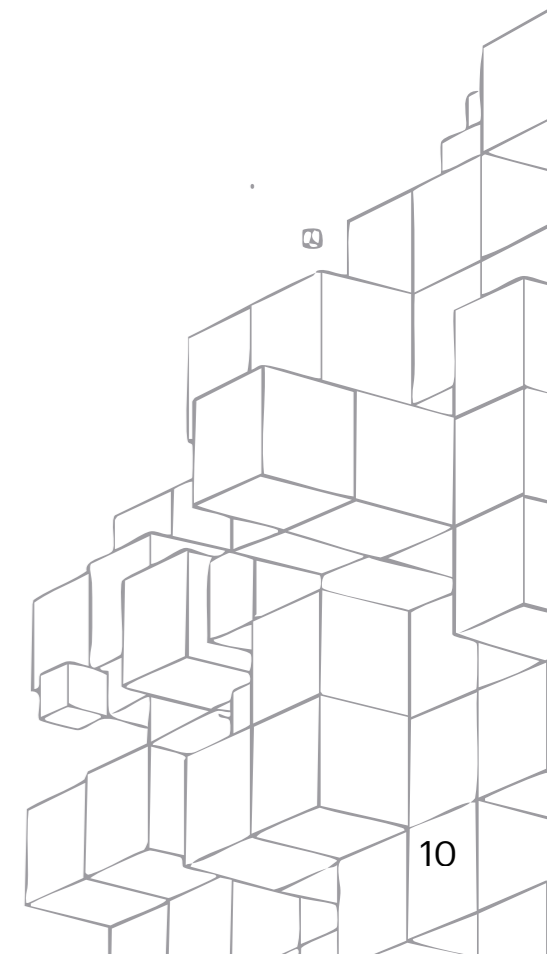
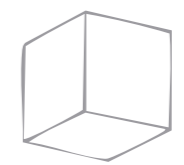


资料来源：埃森哲《智能体AI时代的企业平台战略》调研，2025年（样本量=1031）



答案并非替代，而是演进。平台在可靠性、治理与交易完整性等方面仍然不可或缺。但如今，它必须搭载嵌入式智能，与跨系统运行的AI智能体无缝协作。而人的角色则转变为监督、判断与协调，引领企业兼具智能与适应性，实现更高水平的运行。

成功的平台战略属于那些能够平衡人、平台和智能体三者关系，并使其各尽所能、相互促进的企业。



平台从工具演变为交互枢纽

企业平台正迈入全新时代。曾经为强化企业结构性、可控性而设计的平台，如今被寄予具备适应性与灵活响应能力的厚望。若能辅以智能体AI，系统就具备了推理、决策与自主行动能力。随着这些能力的成熟，平台将从被动的记录系统，逐渐演变为驱动业务执行的动态行动系统。

顺应这一趋势，平台供应商正迅速将智能体AI嵌入其行业或职能解决方案。

Adobe: 推出了Experience Platform Agent Orchestrator, 支持企业在客户体验与营销 workflows 中激活AI智能体。

Microsoft: 在Dynamics与Microsoft 365应用中加入了Copilot, 并推进Azure Agent Service与AutoGen支持多智能体协同。

Oracle: 依托其数据库与基础设施优势, 利用AI4Data与Oracle云基础设施的高速网络, 在云平台全面嵌入AI能力。

Salesforce: 推出了Agentforce, 将AI智能体嵌入销售、服务与营销等领域, 打造统一智能体平台。

SAP: 推出了Joule, 作为企业级的智能体中枢和智能副驾, 将智能深度嵌入SAP商务套件的业务流程, 并与业务流程和语义紧密融合。

ServiceNow: 推出了面向客户服务、人力资源、IT等场景的预置AI智能体, 由能够连接智能体和企业实时数据的Workflow Data Fabric提供支持。

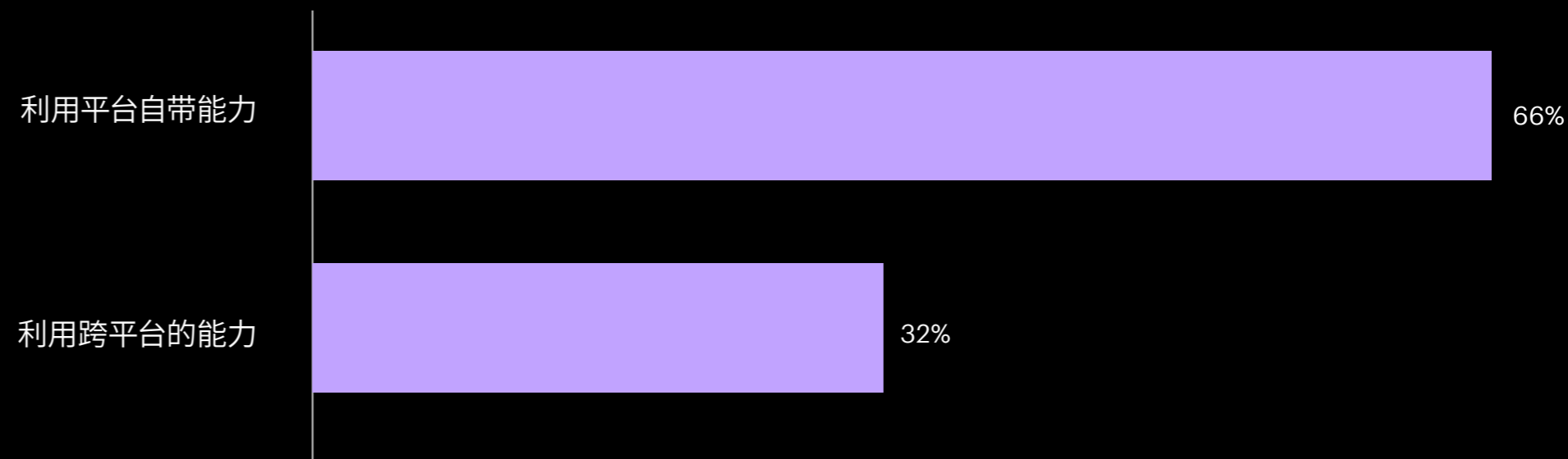
Workday: 推出了Agent System of Record, 将AI智能体作为员工进行管理, 并在人力资源、财务与招聘 workflows 中推出可以对技能进行配置的岗位型智能体。

这些发展标志着一场深刻变革的到来。平台不再只是工具，而是人、智能体与数据持续交互的生态系统。取决于企业的系统架构设计，智能体既可在单一平台内部、也可以跨平台运行。我们的研究显示，66%的企业主要依赖平台自带的AI能力，32%的企业则在构建跨系统的平台中立型智能体（见图2）。

未来将呈现混合模式：智能体既能在平台内部运行，也可以突破平台边界和外部协同工作。

图2: 平台自带的能力仍是AI部署的主流方式

贵企业如何开发和部署AI解决方案？



注：“其他”占比1%，指的是未明确回答或选择不回应的受访者。

资料来源：埃森哲《智能体AI时代的企业平台战略》调研，2025年（样本量=1031）

协同缺口: 战略碎片化导致的价值流失

随着平台的演进, 大多数企业面临一个更深层次的挑战: 战略层面的协同不足。

企业往往并行推进AI、平台与业务举措, 而非协同联动。团队孤立地试点使用AI工具, 平台投资与业务优先事项之间缺乏明确关联, 从而导致重复投入、复杂性增加、投资回报难以兑现等问题。

我们的研究揭示了这一问题的严重程度。

仅

18%

的企业表示其AI、平台与业务战略步调一致。

仅

17%

的企业将AI深度嵌入了核心业务流程中。

超过

50%

的企业仍受困于局部试点或孤立用例。

这种碎片化导致企业无法在整个组织范围内扩大AI的影响力。

其根本原因在于结构性失配: AI与平台决策通常由不同团队做出, 资金来源于各自的预算, 并受不同的评估指标驱动。在许多企业中, CIO推动平台现代化升级, 而业务领导则各自开展AI试验。由于缺乏统一愿景, 两者难以真正向前推进。

受访高管洞悉了这样做的后果。某全球科技企业领导提醒道: “如果零敲碎打地实施AI, 成本非常高昂。除非将AI嵌入整体战略, 否则企业将永远无法实现AI的价值。”

企业内部战略协同不足、没有充分对齐和拉通的代价是高昂的。但如能做到协同，回报则更为可观。那些实现了AI、业务与平台三方步调一致的企业，其营收增长是同行的2.2倍（见图3）。因为这种步调一致能大大减少重复投入、提升创新速度、强化组织的专注力。

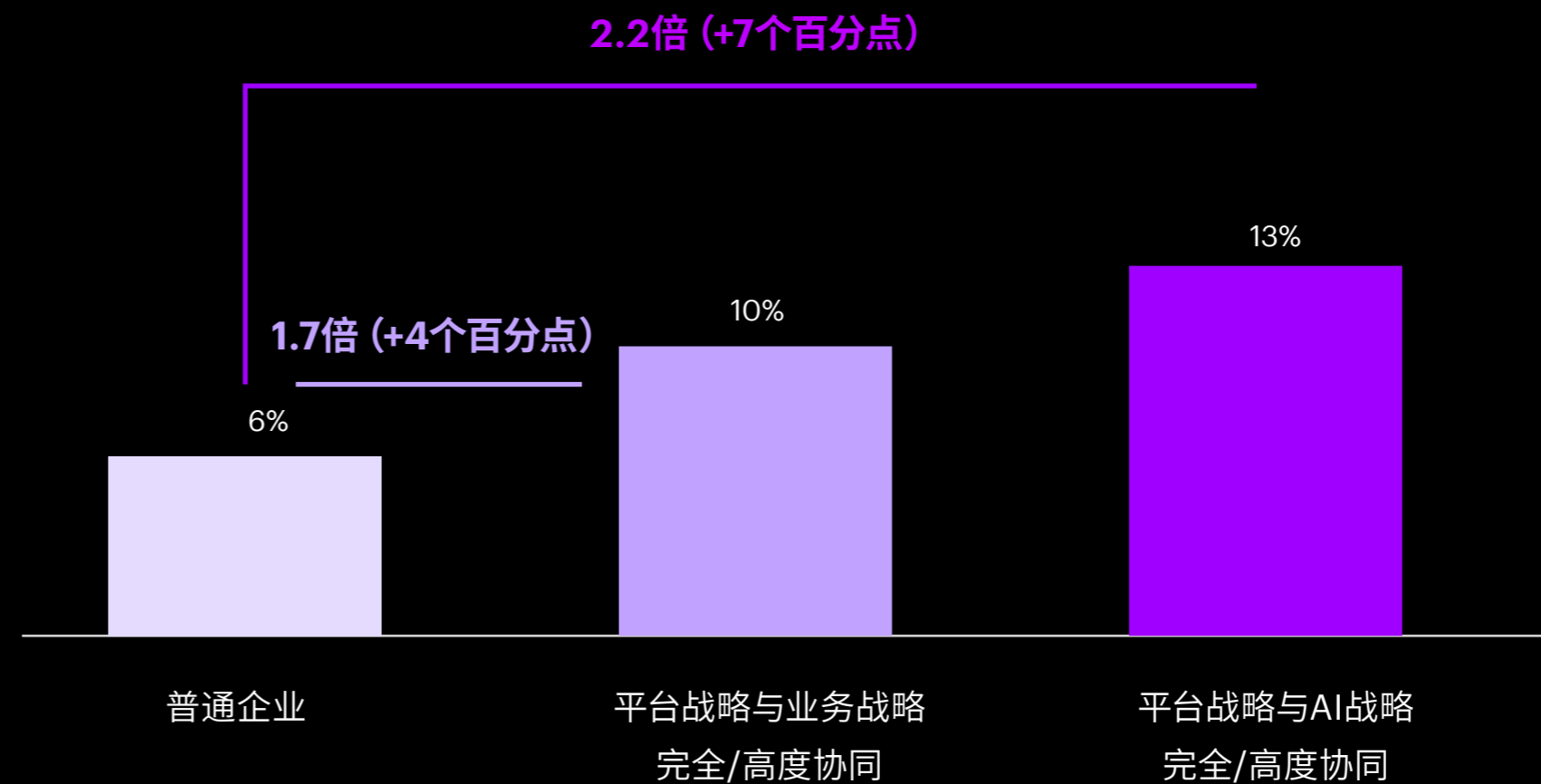
要做到这一点，企业需要审慎推进三方整合：业务战略必须明确目标结果，平台战略必须带来规模化与数据基础，AI战略则必须实现适应性与智能化。当三者协同一致的领导团队带领下共同发挥作用时，企业将形成创新与绩效相互强化的良性循环。

AI的成功并非技术挑战，而是一项协同挑战。企业之间真正的分水岭在于其能否有效地实现战略、系统与人的同步，从而推动持续重塑。

图3: 平台战略与业务战略及AI战略步调一致的企业，营收增长更快

贵企业的平台战略与整体业务战略及AI战略的协同程度如何？

（仅统计“完全/高度协同”的情况）



资料来源：埃森哲《智能体AI时代的企业平台战略》调研中602家上市公司的财务数据分析，2025年（样本量=1031）

AI优先时代，企业重塑平台战略的五大要务

打造面向未来的平台战略，需要企业具备全局性、前瞻性的系统思维。这并不是说企业需要抛弃平台，而是推动平台与时俱进、及时地演进。未来的变革将同时发生在平台、人与智能体等多个领域，企业必须为这种复杂性做好充足的准备。

为了帮助企业领导者应对这一转变，我们提出了AI时代构建平台战略的五大要务。

1.
打造未来架构

2.
设计适配底座

3.
明确协同关系

4.
重塑运营模式

5.
推动文化转型

1. 打造未来架构

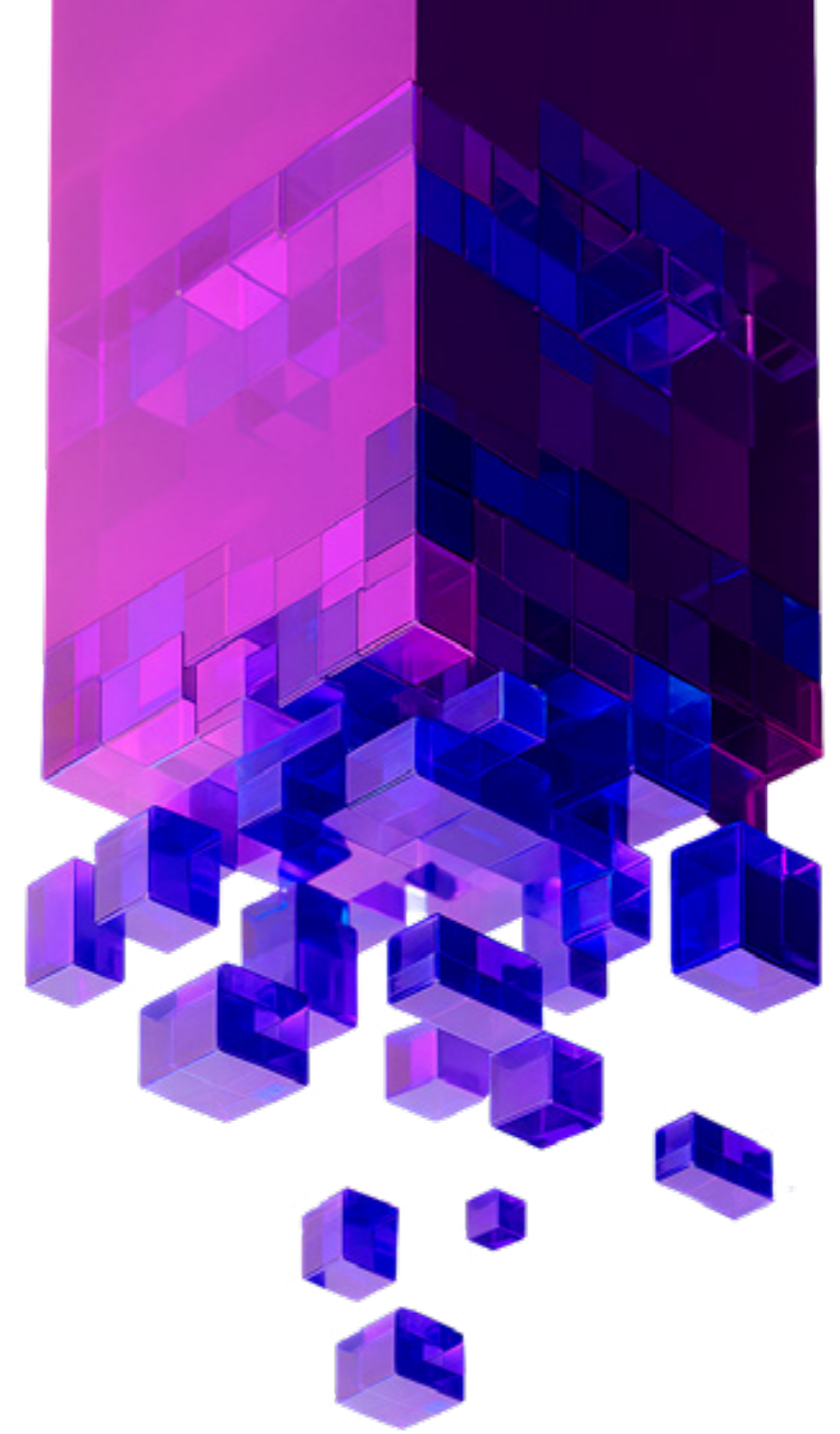
构建具备平台感知能力的智能体企业架构

智能体AI发展迅速，但企业往往将新工具叠加在过时的系统之上，导致AI无序扩张，运营碎片化，难以产生真正的业务影响。

大多数企业重度依赖平台企业的原生工具（如SAP Joule），或第三方模型（如OpenAI、Anthropic），或内部构建的智能体，但却缺少将这些工具连接在一起的架构蓝图。因此，57%的领导者将“与现有系统集成”视为AI规模化的首要风险也就不足为奇。

破局之道是将AI视为系统而非单一功能。这就意味着企业需要设计一套清晰的架构，定义好AI应该部署在哪里、如何与平台连接、如何访问数据，以及AI的行动治理规则。

我们将这种新模式称为智能体企业架构，一种让人类专长与机器智能无缝协作的架构设计方式。



案例研究

苏黎世保险 (Zurich Insurance) : 为客户互动打造AI适配型架构

苏黎世保险推出了由其分析部门ZCAM自主开发的由AI赋能的客户关系管理系统, 重塑了客户服务智能体的工作方式。

该系统将客户与保单数据整合到统一界面, 并无缝集成了Outlook和Salesforce系统, 通过“三次点击规则”确保关键信息即时可达。得益于AI驱动的产品推荐等功能, 该系统将服务时间缩短了70%以上, 并推动客服智能体由交易型中间人升级为值得信赖的顾问。²



智能体企业架构的工作原理

一个有效的智能体架构引入了专门的智能体层，它由三部分组成：推理引擎负责评估选项并建议最优行动；协同逻辑模块负责触发并协调跨系统的工作流；而管理工具则确保可观测性、可解释性与人类监督。

这一切都深度依赖知识管理系统从企业各处实时获取的结构化与非结构化数据。

最关键的是，智能体企业架构重新构想了企业的流程结构。智能体不再受限于系统的边界，而是能感知情境、跨越职能部门、灵活实现动态变化的目标。为了做到这一切，CIO与架构师必须构建抽象层、简化接口，通过在后台转换数据与工作流，实现无缝匹配，使得智能体无需了解各个系统和标准的细节，从而建立起支持实时、可信执行的新模式。

平台智能体层级

智能体架构的核心是一个高度协同的平台智能体层级体系，不同层级的AI智能体在工作复杂程度与权限控制上各有分工，就像蜂巢内部高度结构化的角色体系。³在整个企业推动智能化、目标导向的执行交付时，每个智能体都扮演着独特的不可或缺的角色。

功能型智能体 (Utility agents) 执行具体任务，在系统内自主完成一系列基础任务。

超级智能体 (Super agents) 协调工作和任务。它们负责理解用户意图与目标，然后调动相应的功能型智能体。

编排智能体 (Orchestrator agents) 负责系统层面的治理与编排。他们负责将任务分配给超级智能体，并协调多个超级智能体的工作方式，必要时还会直接调用功能型智能体。

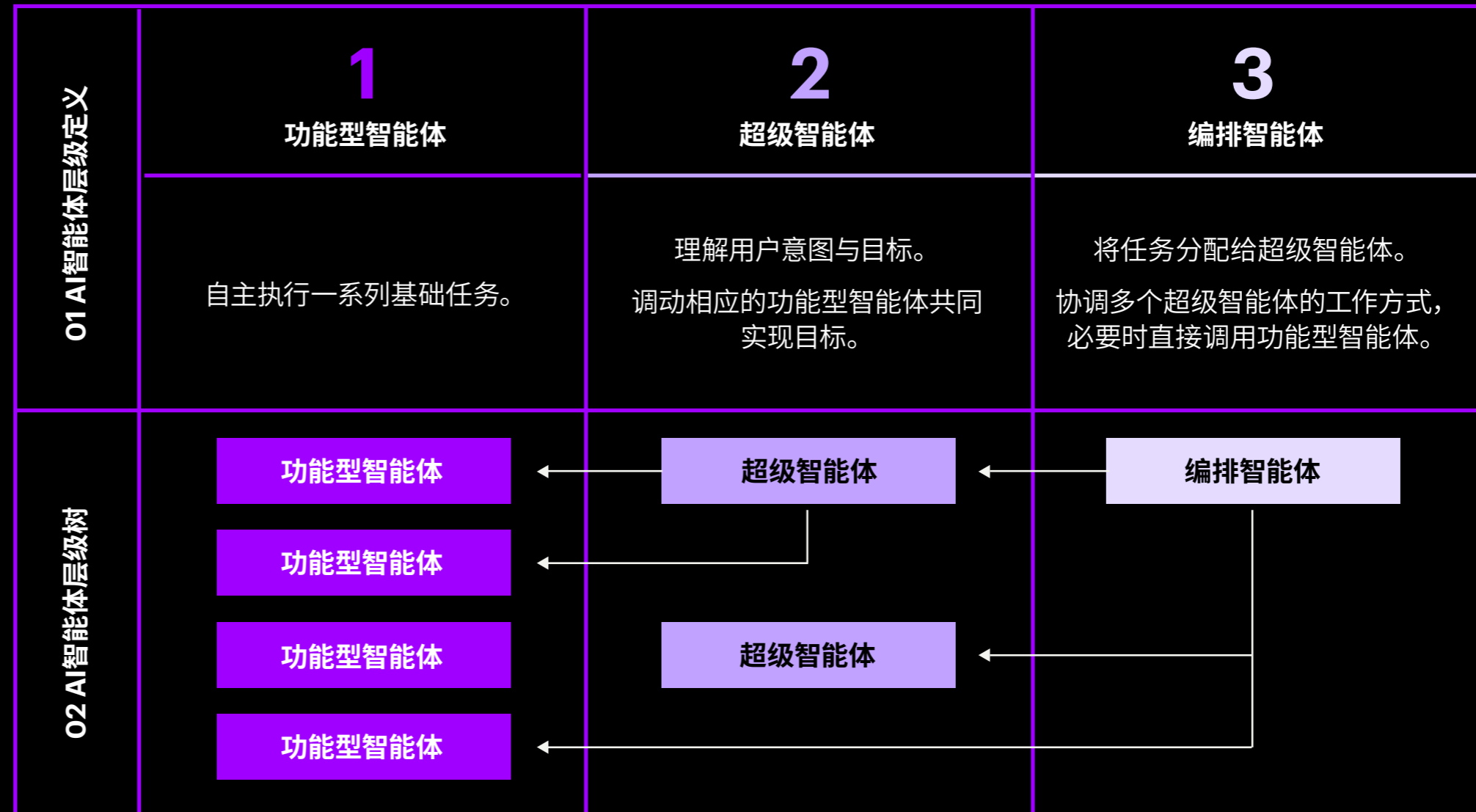
功能型智能体通常在特定平台系统内运行，而超级智能体与编排智能体则可独立于平台运行、保持平台中立性，以便管理跨系统、跨平台的任务。

以企业的财务结账流程重塑为例。功能型智能体执行系统层的工作（例如在SAP与Workday内部直接查询余额、验证记账凭证，以确保合规性）。超级智能体负责解读各种目标（例如完成四季度业绩结算），并协调功能型智能体，管理任务之间的依赖关系（例如确保薪资数据锁定后再过记账凭证）。


编排智能体则通过企业控制面板与标准化的智能体间协同框架，跟踪进度，执行结账规则，确保可审计性。

这三个层级的智能体共同将复杂且相互依赖的工作流程转变为无缝协同的系统（见图4）。

图4: 智能体在平台智能体层级中的不同级别



来源: 埃森哲分析



好消息是，
近六成的企业

已经在规划结构性的调整，为引入AI做好准备。

具体设计将因企业的业务优先级、流程成熟度、数据准备情况与系统复杂性而异。但这种调整对确保AI的无缝集成与有效落地至关重要。

2. 设计适配底座

推动数字核心的现代化改造

在智能体规模化落地之前，企业必须先夯实数字底座。这意味着企业需要推动数字核心现代化升级，构建适配AI的底座，将平台、数据与流程进行整合，以支持实时决策与AI无缝集成。

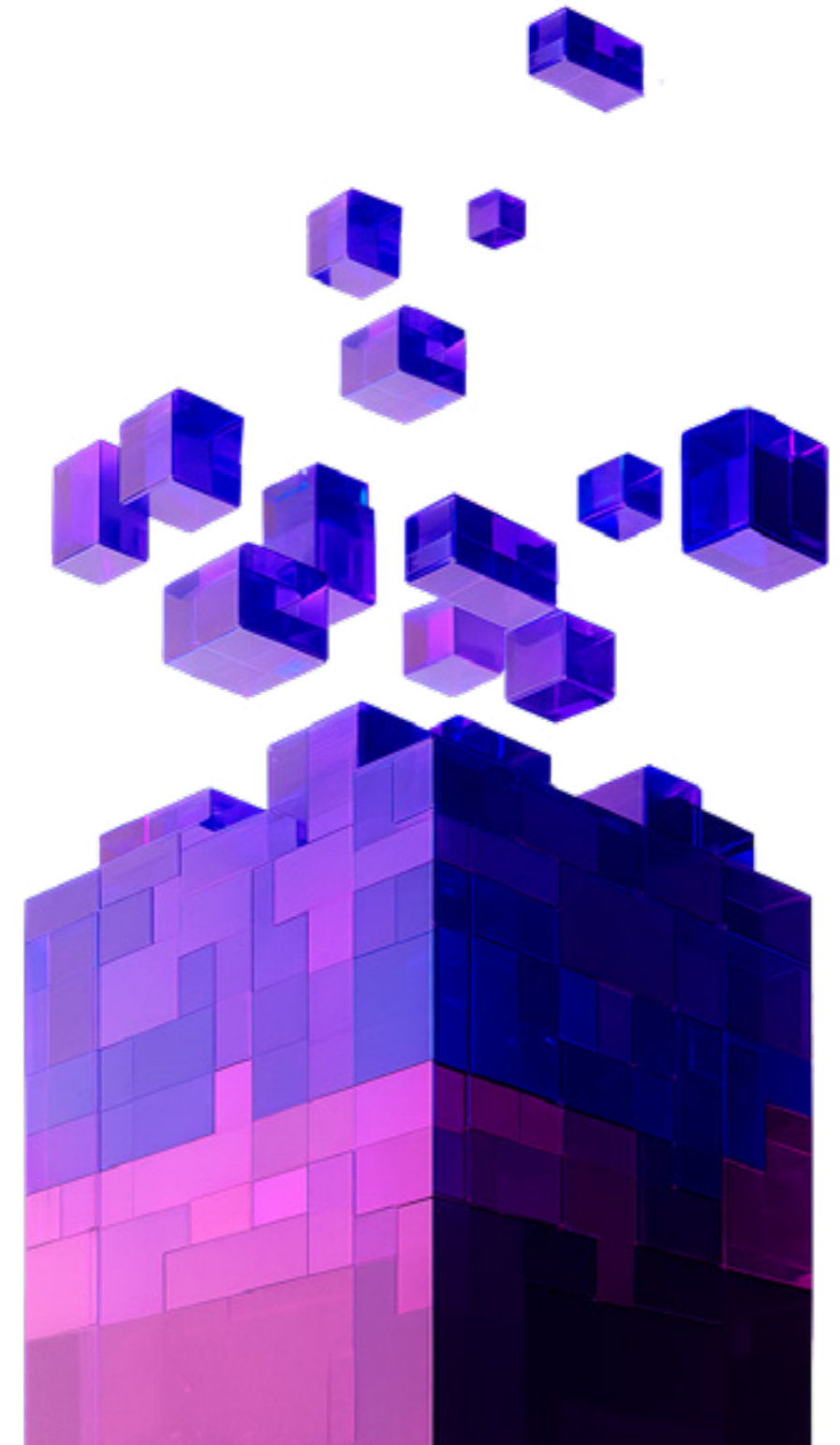
因此，每位领导者都需要思考以下关键问题：企业的系统是模块化、实时、开放的，还是缓慢、脆弱、过度定制化的？企业是否已经建立起明确的数据战略与治理机制，以确保在规模化场景下数据的可信度、质量与可访问性？

现实是，企业常常试图在不支持实时数据、灵活 workflow 或模块化集成的过时平台上搭建AI，在这种情况下，规模化注定无法实现。



我们正在尝试利用AI将ERP实施时间从6到7年缩短至1年以内。但脆弱的陈旧系统却让AI变成负担，而非优势。”

——某ERP供应商高管



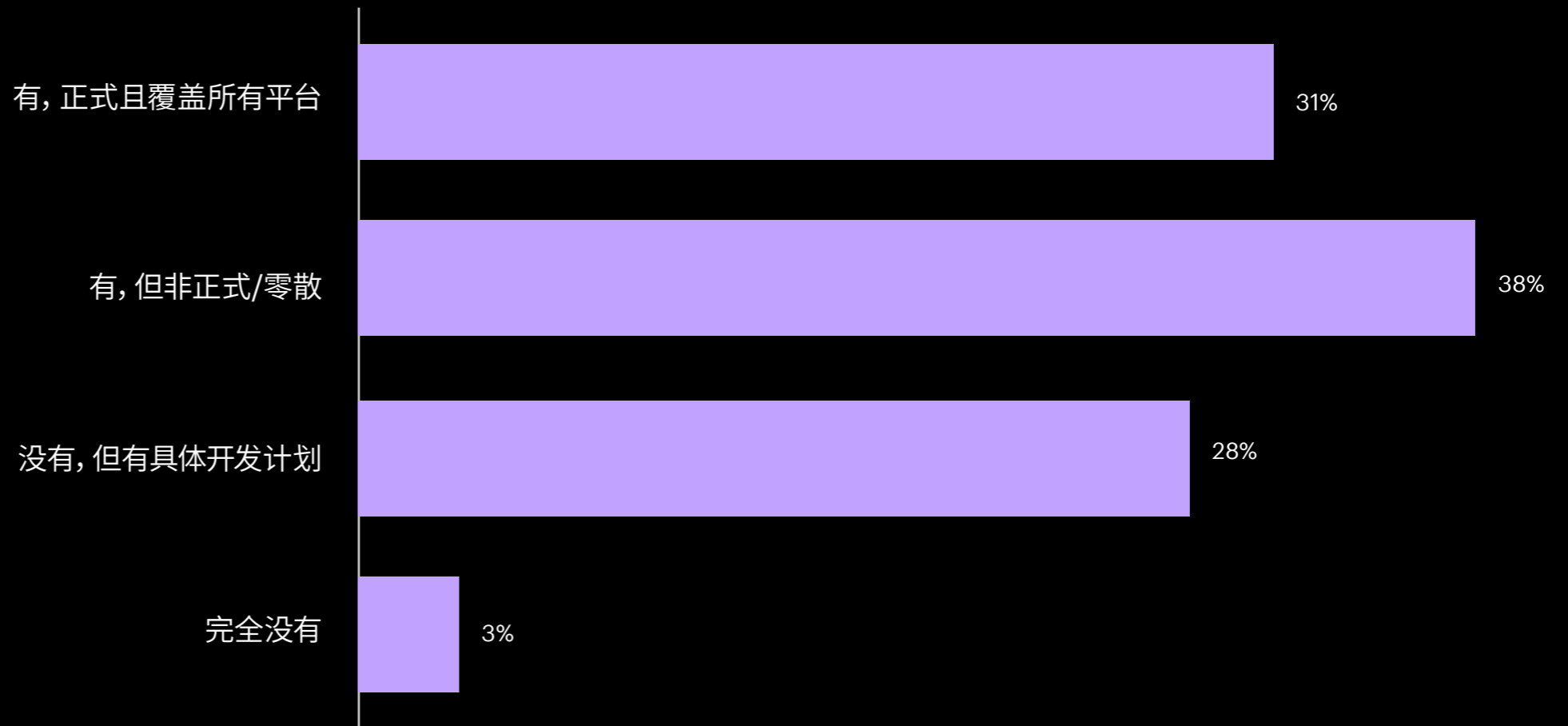
弥合战略缺口

目前,仅31%的企业表示拥有平台战略(见图5),其他企业要么临时拼凑,要么干脆缺少平台战略,导致一系列的AI尝试在碎片化环境中难以推进,无法规模化。

现代化改造的意思并非推翻一切。企业可以先开始进行适配性评估:哪些系统已经现代化了?哪些仍然陈旧?还缺少哪些能力?只有在坚实的数字底座之上,AI方能做到可持续规模化。企业应该从全面盘点开始,系统梳理各平台所支持的职能——财务、人力资源、供应链、客户体验,并认真评估其是否适配当下及未来的业务需求。

图5: 不足三分之一的企业拥有正式、全面的平台战略

贵企业当前是否有平台部署的明确战略?



来源: 埃森哲《智能体AI时代的企业平台战略》调研, 2025年(样本量=1031)

案例研究

海信 (Hisense) : AI驱动供应链计划智能化

面对家电行业面临需求碎片化、供应链复杂度双升的挑战,海信选择了将AI作为供应链计划能力升级的核心引擎,通过“AI+数字核心”深度融合,重塑了全链路计划体系,实现响应速度与资源效率的双重提升。

海信引入了AI和智能体能力,重构了依赖人工、跨系统数据割裂的传统计划流程,在计划过程中嵌入了机器学习、智能体和大模型能力,并与SAP S/4HANA (ERP核心)、SRM供应商协同平台、APS高级计划排程系统深度协同:

- 通过AI整合历史数据与外部信号,生成需求预测基线,并基于目标优化算法动态驱动主计划与生产计划;
- 联动SRM监控供应风险、优化订单分配;
- 协同APS实现产能动态排程,形成“数据-决策-执行”闭环。

成效: 截止2026年初,试点公司的订单履约周期国内段大幅降低50%,确定性流程活动自动化率大幅提升,数据资产化率达到90%并持续提升。更重要的是,海信构建了“数据驱动、智能协同”的供应链新范式,为高质量增长奠定坚实的智能化基础。



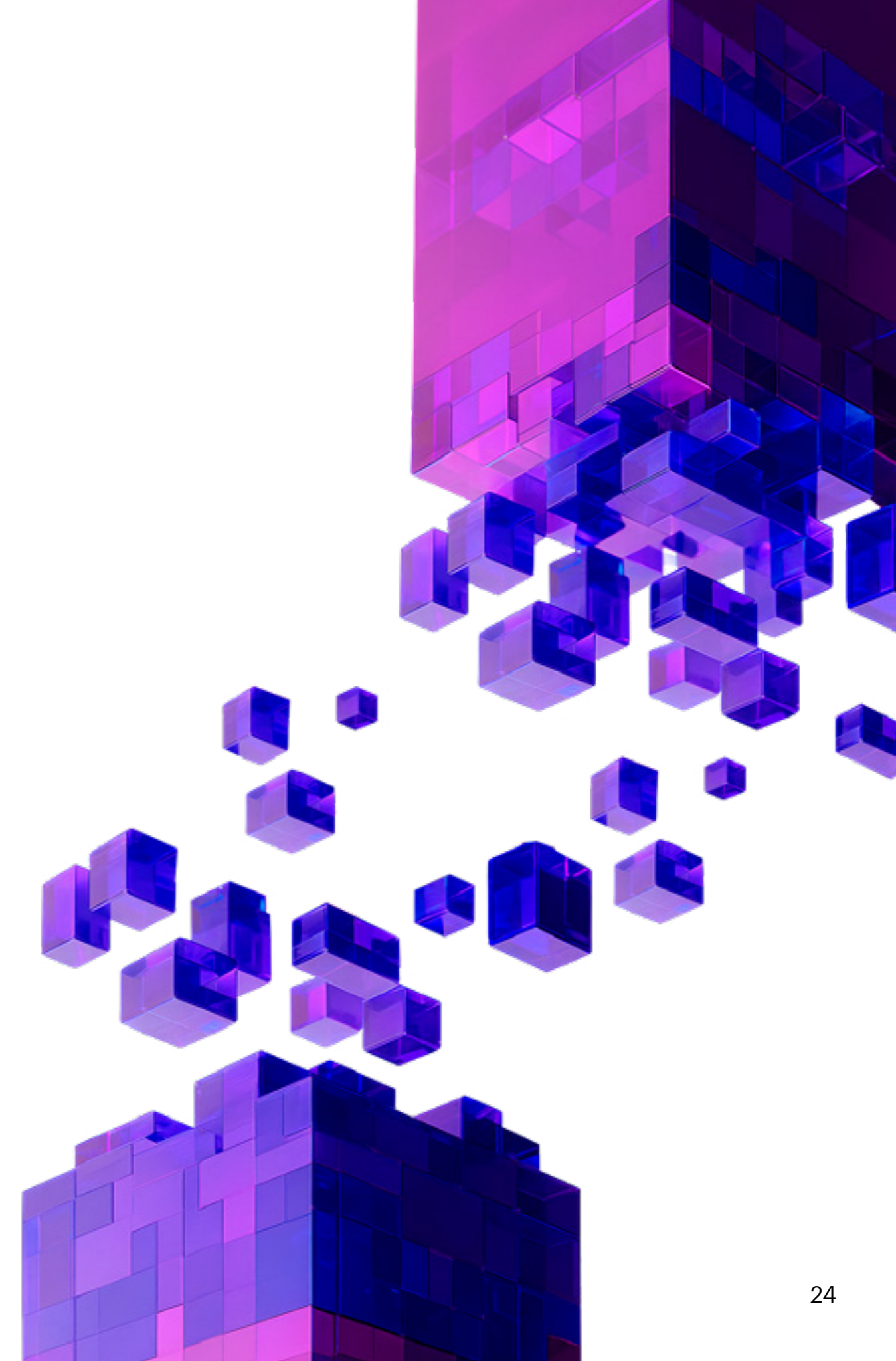
3. 明确协同关系

界定平台、人与智能体的角色

使用AI原生平台时，最大挑战之一是明确各方职责：平台的角色何时结束？智能体从何处入手？人类如何参与进来？

- 智能体应主动发起 workflow 吗？
- 智能体应做决策吗？
- 智能体应完成交易吗？
- 这些职责是否仍应保留在平台逻辑中？
- 哪些职责需要人的监督、判断或创造力？

如果没有明确的界定和约定，协同将变得盲目，责任归属也会模糊不清。每个企业都需要系统性地绘制清晰的职责地图，明确哪些工作可以由智能体触发或执行，哪些应该保留在平台内，哪些仍需人的参与。



案例研究

西部糖业 (Western Sugar) : 先行者的经验

嵌入式智能体帮助西部糖业的财务运营转型成为智能、自协同的系统。通过在SAP S/4HANA Cloud Public Edition上使用SAP Ariba Central Invoice Management, 该公司每年可处理约4万张发票, 而且在进入审批环节前无需人工干预。

平台可以确保结构化的合规性与可审计性; AI智能体能处理文档识别、异常纠错等情境化任务; 财务团队则专注于监督与战略改进, 这种协作使得公司每月可节省出约一周时间。

成效: 处理速度提升25%;
每张发票的处理成本下降; 平台的稳定性、智能体的智能与人的判断力之间的协同关系更加清晰。⁴



协同关系的三圆文氏图展示

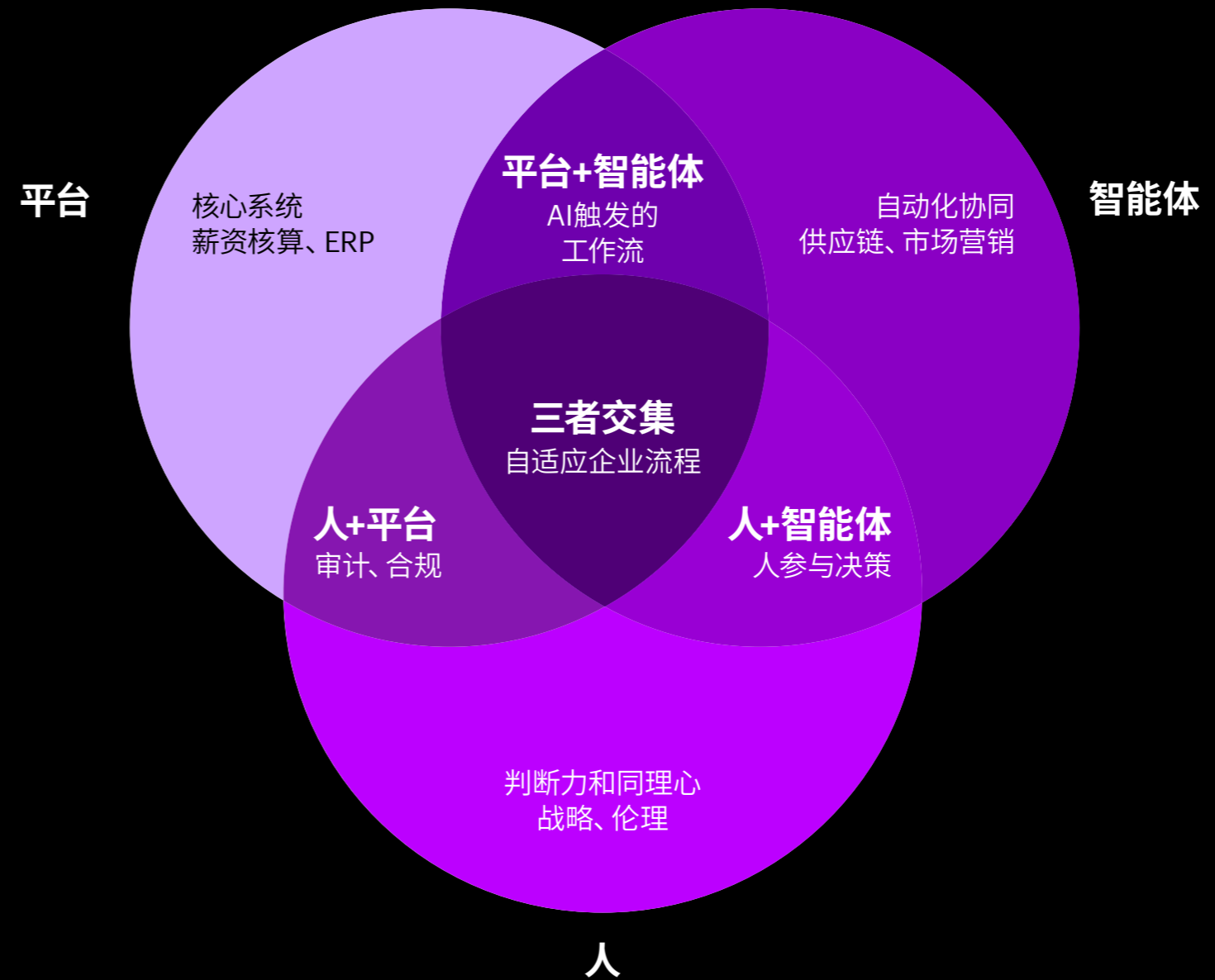
平台处理并承载结构化数据与基于规则的工作流；智能体跨系统动态感知、决策与行动；而人则提供判断力、同理心、升级处理与责任归属。

如图6所示，平台与智能体重叠的部分是自动化协同（例如，智能体在系统内发起行动）。智能体与人重叠的部分则是协同决策（例如，智能体对需要审核的行动给出建议）。平台与人重叠的部分是结构化监督（例如，平台流程内的审批或治理）。在三者交集的中心位置，是需要稳定性、智能、情境与信任的高价值复杂工作，指的是财务结账、劳动力规划、战略决策等需要技术与人类专长无缝集成的工作类型。人同时扮演“参与回路”（in-the-loop）与“监督回路”（on-the-loop）角色，监督、指导并管理智能体的学习、进化与执行。

深刻理解并设计好这些交织互动，是企业实现高效协同的关键。

图6: 变革中的平台、人与智能体角色

平台、人与智能体的交织互动



来源: 埃森哲分析

重新定义每个角色

智能体的角色并非静态的职位描述，而是会根据目标、输入或情境灵活调整。平台在缺乏支持的情况下无法跨系统协调智能，人类的角色则加速转向监督、异常升级处理、战略判断与关系驱动型工作。

企业平台架构的转变必然会重塑工作方式。而当工作发生变化时，员工队伍的角色、技能、培训内容与绩效评估方式都应随之变化。平台、工作与员工队伍并非三个独立战略，而是共同组成了一个统一系统。若以不同标准对待他们，将导致步调不一致。因此，使用一致的成果与关键绩效指标 (KPIs)，对企业的整体发展至关重要。例如，当企业使用AI驱动型财务平台时，传统的对账工作可能会被自动化，员工将转做异常审核与数据质量控制，但他们的成果衡量标准都是一致的，即更快、更可靠的财务洞察。同样，在客户服

务领域，智能体驱动的调度模式将人的工作从工单处理转变为基于判断的升级处理，因此，平台绩效、工作流与员工KPI都必须与问题解决的准确性和客户体验挂钩。

这需要明确的任务匹配，即确定流程的哪些部分归智能体处理、哪些保留在平台逻辑中、哪些必须由人来创造价值。

以客户服务的场景为例，智能体可以进行问题分类，并建议解决方案；平台将处理工作流和工单；而人则需要在缺乏同理心、问题升级或异常处理等情况下进行干预。

如何在实践中各司其职？

我们对各职能中的任务及其发生频率进行了分析，然后根据平台、人和智能体的各自优势将任务重新分配。

| 角色 | 工作类型 | 示例 |
|-----|-----------------|-----------------------------------|
| 平台 | 常规、特定领域专长、规则驱动型 | 财务对账、法律合规检查、供应链订单更新 |
| 人 | 判断性强、战略和关系导向型 | 制定营销方向、与供应商谈判、定义人力资源中的AI伦理、构建IT架构 |
| 智能体 | 主动、自适应、跨职能型 | 起草IT事件响应方案、生成营销文案初稿、协助销售进行客户调研 |

平台最擅长处理遵循规则的结构化、重复性工作；智能体可用于处理需要适应性与情境推理，以及跨职能推进的任务；人则专注于判断类的工作，以及进行复杂决策、制定方向、打造战略、处理需要领导力与人际交往能力的场景。

我们的分析清晰展示了这种分工（见图7）。

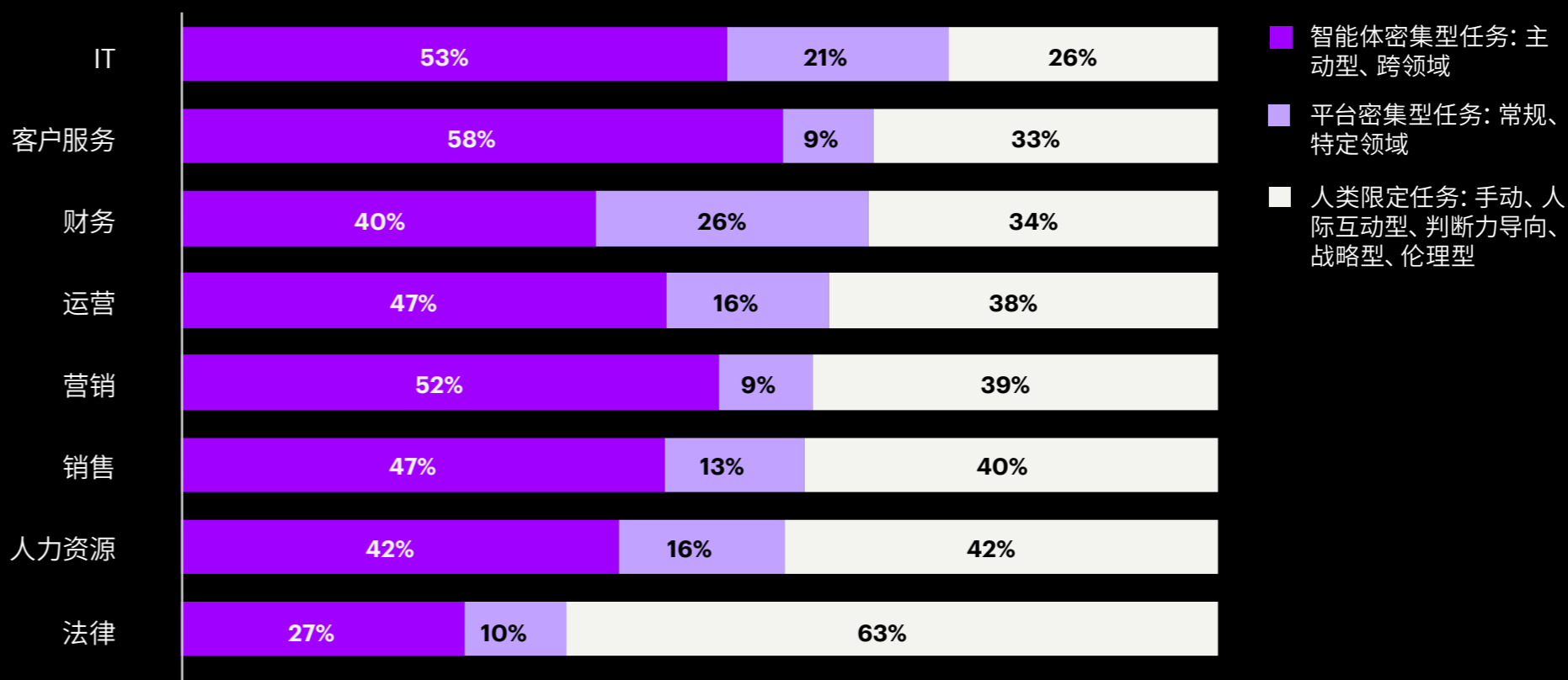
在客户服务、IT与营销领域，智能体发挥主导作用，平台处理标准化、重复性任务，人类则专注于例外情况和问题升级处理。

在财务领域，三者形成相对均衡的协作关系。平台管理和运行可重复的流程，智能体增加适应性，而人则负责战略引导与治理。

在法律领域，人类为核心决策者，平台与智能体通过合规、研究与后勤等人类拓宽能力边界。

图7: 不同业务职能对智能体、平台与人的依赖程度各异

各企业职能中平台与智能体的工作时间占比



来源: 埃森哲基于O*NET Online与美国劳工统计局数据的分析 (详见本报告方法论部分3.2)

未来各方不会彼此取代，而是将协同工作。平台的稳定性、智能体的智能与人类监管的边界将需要被明确定义并持续优化。如果缺乏清晰界定，信任、安全与规模化都将无从谈起。

4. 重塑运营模式

重新构想企业的运营方式

下一步,是系统性地重新思考企业的运营模式、工作结构,以及人的角色定位。

以招聘为例。传统模式下,招聘人员几乎包揽了从简历筛选到面试安排的所有事宜。如今, AI智能体可以对申请人进行预筛选和排名,并预填写面试模板,使得招聘人员的角色由流程处理者转变为决策者。

在财务领域,许多企业的财务结账依旧重度依赖人工。如今,智能体可以核对账目、标记异常并起草报告,财务团队则可以专注于审核与判断。

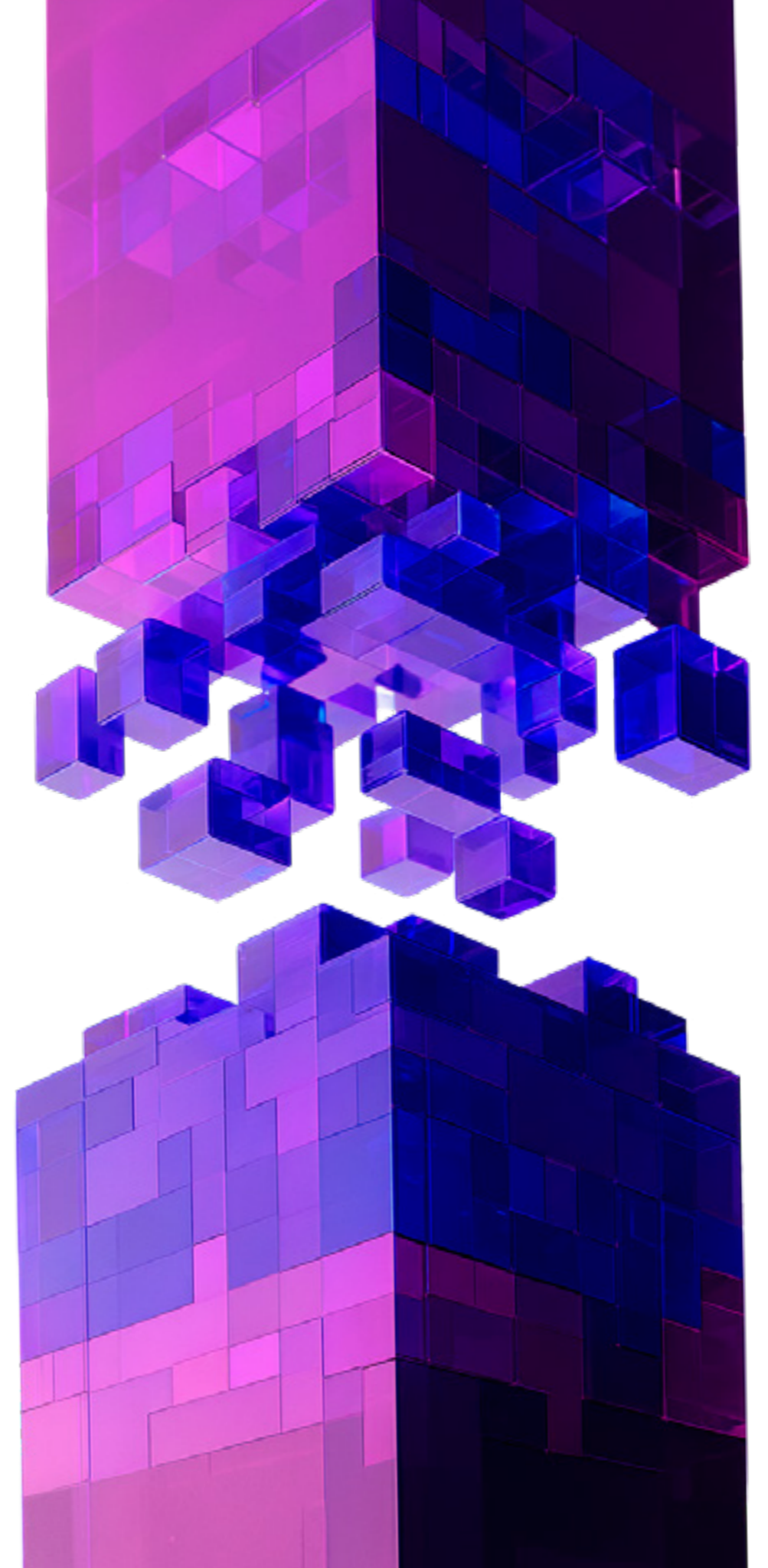
各行业领导者正迅速采取行动

某平台供应商管理者表示,他们的《财富》500强客户已在内容创作、客户细分与绩效分析等领域部署了AI智能体。另一家ERP提供商的领导则将智能体描述为“前台角色”,即它会尽其所能解决问题,并在需要时连同完整的上下文情境一起移交给人类进行处理。



ERP系统正在沿着这三个阶段进行演进:加速、辅助与转型……在这些过程中,智能体将逐步接管原来由人完成的简单任务。”

——某ERP资深管理者



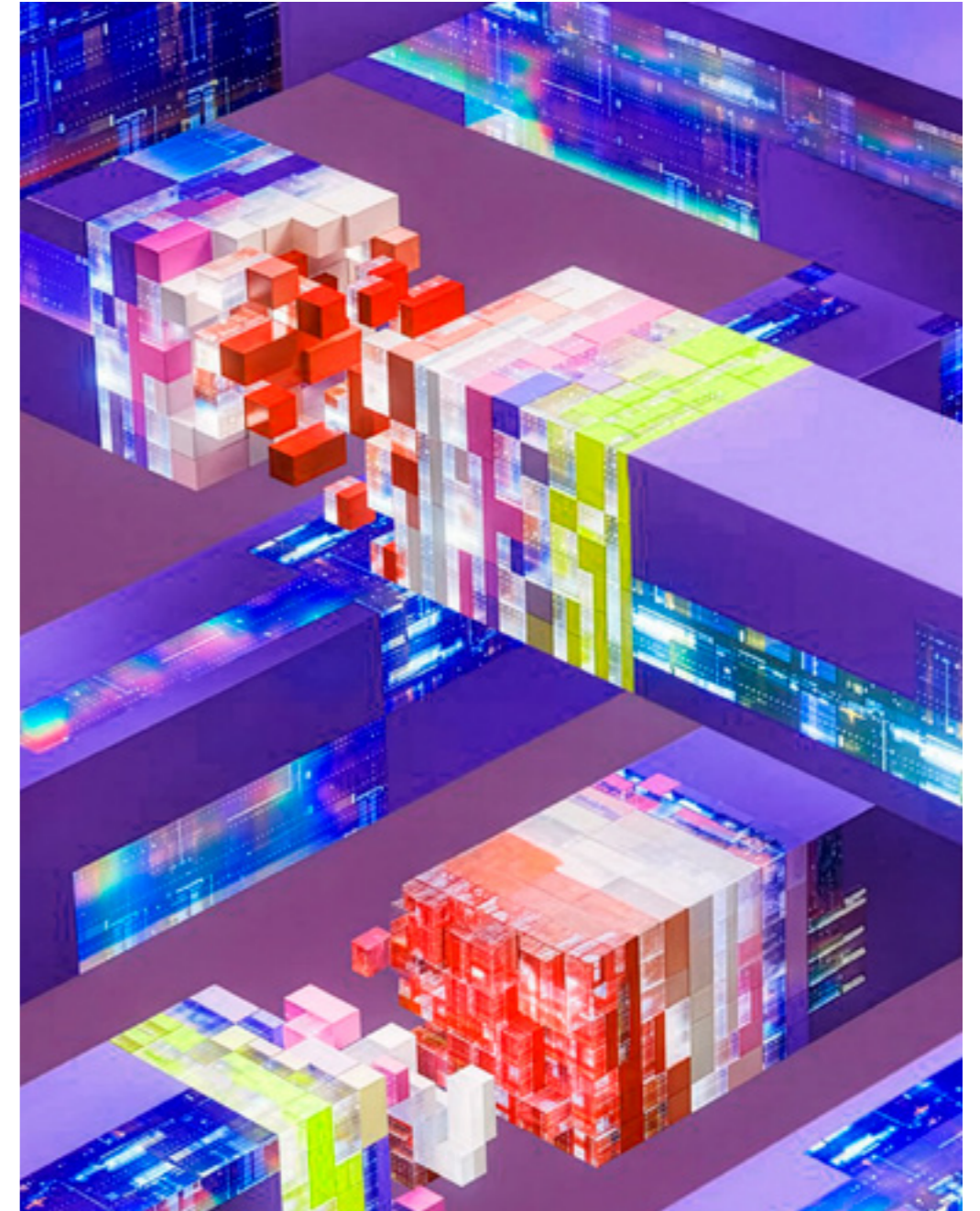
案例研究

领导者如何用AI重新设计工作

德科集团 (Adecco) : 规模化重塑招聘

德科集团的招聘团队曾面临每年处理3亿份简历的巨大压力。该公司利用Salesforce Agentforce部署了AI, 实现了“全天候”候选人互动、简历筛选及入围名单遴选, 使招聘人员得以腾出时间专注于关系建立和高价值判断上。

由Salesforce数据云赋能的AI层整合了来自40多个系统的数据, 使候选人匹配更加准确和快速。其最终成效包括招聘周期缩短、填补率提升、候选人体验改善。⁵

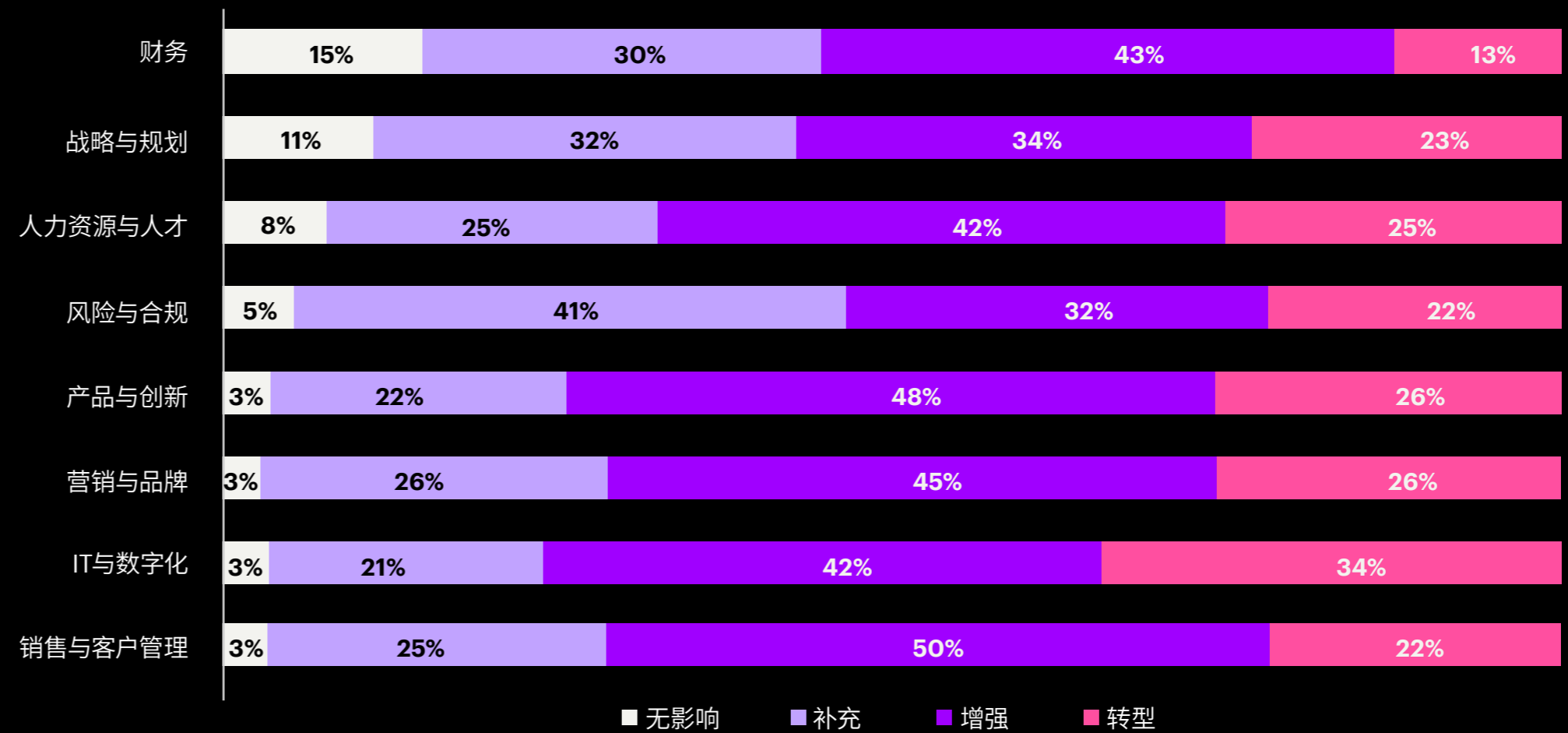


并非所有职能都可以或者应该立刻转型。领导者必须先决定从何处着手，需要考虑的不仅是技术可行性或供应商产品，更要斟酌业务价值、紧迫性与适配性。

某些领域或可以在短期内带来超高的投资回报；有些领域则变革较慢，但从长远来看却非常有必要。企业应从那些已经发生明显变化趋势的职能入手（见图8）。

图8: 初期阶段, 智能体AI对不同流程的影响程度各异

您预计AI智能体将对贵企业下述流程的企业平台产生怎样的影响?



来源: 埃森哲《智能体AI时代的企业平台战略》调研 (样本量=1031)

这种工作的重塑也将改变企业自身的组织形态。传统的金字塔式架构正逐渐被菱形架构所取代，中层成为了真正的主力。自动化减少了对初级执行岗位的需求、AI接管了重复性任务之后，产品负责人、领域架构师、解决方案整合者等中层角色将变得愈发重要。

然而，许多企业尚未更新其岗位架构或领导模式，以应对这一转变。如果缺少对中层的适当投资，转型或将陷入停滞。

同样重要的是，企业要重新构想员工队伍的组织与支持方式，确保人才在新的运作方式下被安置在合适的架构中、拥有所需的技能与系统，从而实现规模化的新价值创造。

我们的研究显示，销售与客户管理职能在使用AI进行工作增强方面处于领先地位，半数（50%）企业将AI用于聊天机器人、个性化与赋能；产品与创新紧随其后（48%），将AI深度嵌入了研发、设计与测试中。这些影响大、变革快的领域是智能体增强工作的理想场景。

接下来，企业应关注转型潜力大的领域。IT与数字化表现尤为突出，34%的企业期望智能体能够带来变革；市场营销与品牌管理、产品创新、人力资源与人才领域也表现出强劲的势头，25%~26%的企业期望采用智能体优先的执行模式。在这些职能中，工作结构正在被重新定义，智能体不仅仅是辅助角色，更是端到端任务的协调者。

其他领域则较为谨慎。在风险与合规领域，出于对监管的敏感性，智能体主要起到补充作用，41%的企业在利用AI增强工作的同时，核心工作流还保持不变；其次是战略与规划，32%的企业将AI用作顾问而非执行者；财务领域对变革的接受度相对较低，15%的企业表示尚未感受到AI带来的影响。

这种差异不仅与技术相关更与工作结构的演进方式有关。智能体的实时协同取代了线性交接；决策制定方式从僵化的工作流转向了动态协作；人类从操作者转变为审核者、从执行者转变为决策者。但同时，即便有成熟的商业用例，也并非所有职能都值得投入相同资源。

某些职能可以更快产生回报，有些职能可以推动下游变革所以需要优先推进，而有些职能虽具潜力，但受到预算限制或集成复杂性的影响，还需等待合适时机。

随着人与AI智能体逐渐打破传统壁垒、进行动态协同，提升了速度、敏捷性与创新能力，运营模式也将呈现出边界灵动、跨职能协作的特点。

如何决定下一步行动？

我们的“平台—智能体影响矩阵”（Platform-Agent Impact Map）工具可以帮助企业确定哪些业务职能或流程需要优先重塑、增强或基本保持不变（见图9）。

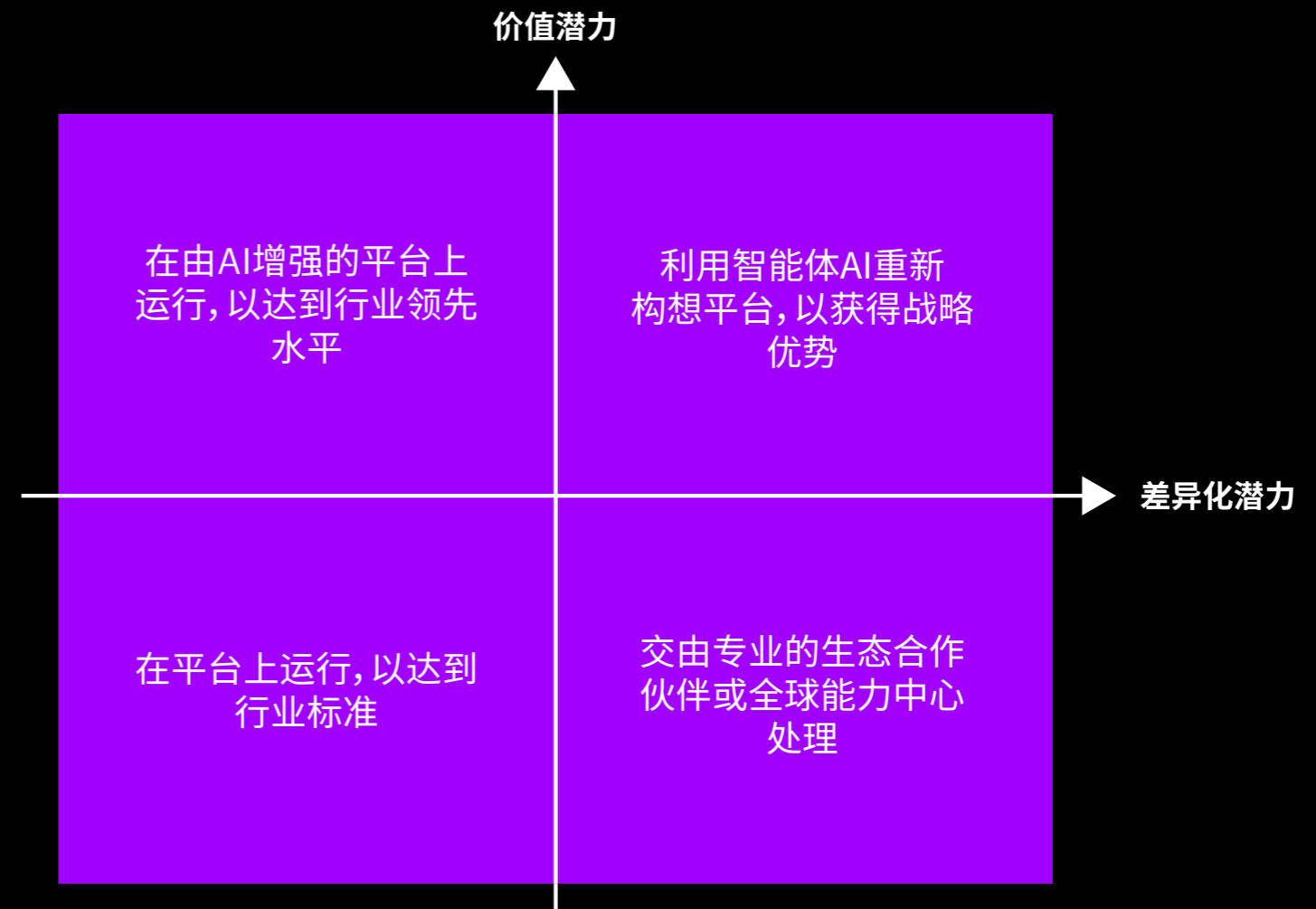
这是一个简单但强大的2x2模型。横轴代表差异化潜力，表示某业务流程对企业竞争优势的影响程度。纵轴反映了价值潜力，指的是通过AI改进该流程所能带来的收益，包括速度、效率或质量等方面的提升。

位于右上角象限里的是具有高价值且高度差异化的流程，是全面重塑的主要对象，例如个性化的客户体验或创新机遇。左上角象限是高价值但差异化程度较低的职能，例如财务规划或IT服务管理，它们非常适合用AI进行增强。

在左下角象限里，合规报告、薪资管理等重要但无差异化的流程应进行标准化、自动化。而在右下角象限，低价值但具有独特性的能力更适合由专业的生态系统合作伙伴或全球能力中心来处理，以更低的成本交付这些独特功能。

图9: 平台—智能体影响矩阵

需要转型、增强或保持不变的业务职能与流程



来源: 埃森哲分析

5. 推动文化转型

赋能员工、建立信任、推动工作方式演进

AI能走多远,取决于员工的接受度,而员工只有在企业创造了信任条件时才会愿意接受AI。

实践和我们的研究数据均彰显出了脱节的问题:企业部署了新的AI工具,但使用率低下;工作流虽已重新设计,但团队仍回归到了手动流程。这并非是员工不愿拥抱变化,而是因为他们缺乏应对变革所需的清晰度、自主权、心理安全感以及可靠的支持系统。许多企业未能解决这些根本问题,却将原因简单归结为“员工抵触”。

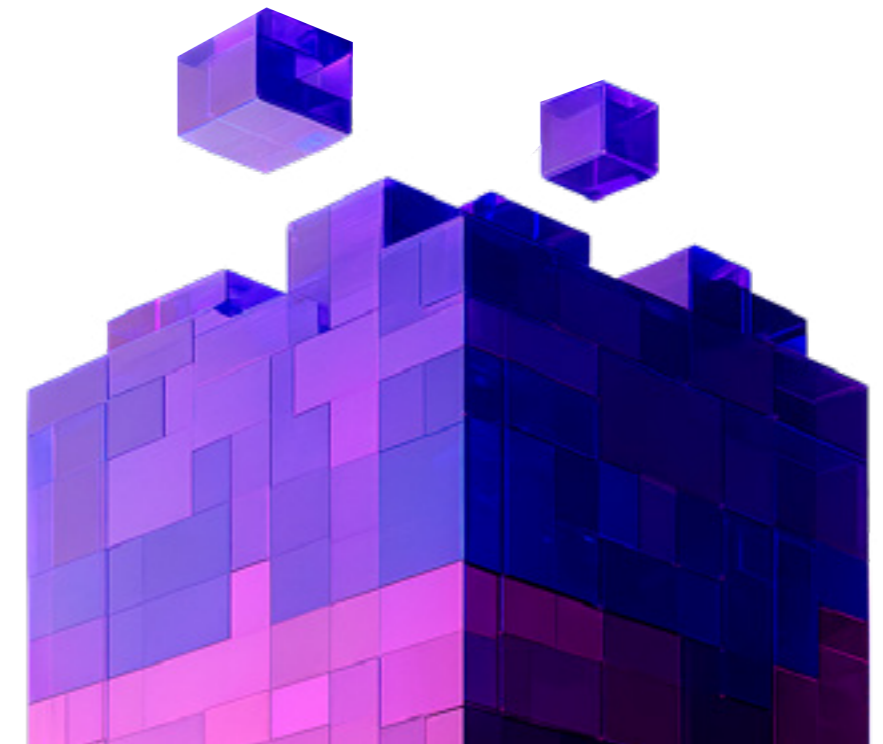
乍一看,数据似乎印证了这一观点。64%的企业将员工抵触列为实现AI规模化的最大障碍。但紧随其后的两个障碍——培训项目不足(51%)与培训预算有限(47%)却揭示了另一层真相。它们并非毫不相干的问题,而是对第一个障碍,所谓的“员工抵触”的解释。当员工未能获得必要的技能、理解或支持时,产生犹豫是一个理性反应。领导者眼中的抵触,是投入不足和不确定性所产生的自然后果。问题不在于员工不愿意采用AI,而是企业尚未创造条件让员工感到采用AI是安全的、被支持的、有意义的。

这不仅是技能缺口,更是信任缺口。领导者必须在不确定的环境中建立信任,传达真实且有说服力的叙事,让员工看到各种可能性,同时正视他们的顾虑。当员工不能完全理解AI是为了增强哪些流程时,他们对系统的信心便会崩塌。对AI幻觉、错误或黑箱逻辑(即AI决策过程的不透明)的误解,还会进一步加深这种不信任。例如,埃森哲研究显示,在2024年,近四分之三的企业曾因AI相关风险暂停了至少一个项目。⁶

“

如果你不理解流程,就不会信任那个试图改进流程的系统。”

——某全球平台供应商资深管理者



新角色与新技能

随着AI承担越来越多自动化、基于判断的任务,人的角色必须随之做出调整。

在动态的“人—智能体—平台”协作模式中,人需要从操作者的角色演变为协调者、审核者与协作者。同时,领导者必须谨慎组建、引入这类混合团队,避免对团队归属感、非正式的同伴学习与人际关系等产生不利影响。

真正的准备就绪,源于“共同学习”,即在工作流中持续学习、人与AI相互借鉴,从而使得双方都能够更快适应、带来更多创新,并持续重塑。⁷

完成这一转变还需要新的技能。人既要具备**分析推理能力**,以评估AI建议并验证输出结果;还要**熟练使用自然语言界面、智能体工具**,以便与智能系统交互;而且要具有**情境判断力**,了解何时可以信任AI、何时需要进行干预,以及何时向上升级。随着企业重心从纯自动化转向增强型协作, AI系统的培训师、解读专家与维护专家等新型人类角色应运而生。培训师负责构建并优化模型;解读专家是业务与AI逻辑之间的桥梁;维护专家负责维护系统性能、治理与持续学习。这些角色充分发挥了判断力、伦理观、领域专长等人类独有的技能,逐渐成为构建持久的AI赋能运营模式的核心。

要让员工在日常工作中接纳AI,首先需要建立信任,让他们相信AI可以改善工作、减少偏见并提供透明度。而这离不开积极、可见的领导力。最高领导层必须为AI和平台如何共同演进设定明确的方向,并确保组织内部真正对齐,而非只停留在意向层面。中层管理者需要在重新设计团队运营方式时获得足够支持,并拥有足够自主权,根据本地现实来调整工作流。企业必须支持员工发展一系列必要技能:不仅要学会使用AI,还要了解如何与AI协作,即何时信任、何时干预、如何保持责任可溯。

为了建立信任,企业必须将负责任的AI作为常规实践与企业文化的一部分。这意味着要将责任嵌入平台与工作流,提前预判风险,加强数据治理,与伙伴和监管机构密切合作一起制定新标准。若落实到位,负责任的AI不仅能管理风险,还能建立信任、加速采用,并带来可量化的业务价值。例如,通过提供负责任的AI赋能产品与服务,企业的客户忠诚度与满意度平均可**提升25%**。⁸

归根结底,这是一场文化转型。成功不仅仅取决于工具或人才,更取决于领导力。领导者通过自身示范、奖励机制,以及在工作方式变革中对员工提供支持来塑造文化。

在AI时代,领导者必须倚重三种最根本的人类素养和底色:**好奇心**,去探索AI解锁的新价值;**勇气**,去挑战既有假设、重塑长期形成的工作范式;以及**连接力**,去整合团队、技术与人的潜能,推动组织整体跃迁。

“成功的关键不在于技术铺设,而在于领导者的以身作则,以及团队层面的持续试验与实践。”

——某全球平台供应商资深管理者

五大要务的落地实践

践行五大要务，打造面向未来的AI平台战略。

| 要务 | 第一步行动 | 后续行动 |
|--------|----------------------------------|---------------------------------------|
| 打造未来架构 | 绘制当前AI部署位置地图，以及未来应该部署的位置。 | 召开跨职能会议，识别架构、协同与数据访问中的AI缺口。 |
| 设计适配底座 | 快速进行平台就绪度扫描。 | 按职能盘点核心平台，评估其模块化、云原生与AI能力。 |
| 明确协同关系 | 明确界定关键 workflows 中“智能体—平台—人”的角色。 | 定义 workflow 各环节的责任主体（人或系统），并规模化推广该模式。 |
| 重塑运营模式 | 利用“平台—智能体影响矩阵”，筛选出五个优先职能。 | 快速评估AI能带来最大价值与差异化的领域，找准切入点。 |
| 推动文化转型 | 与一个中层团队开始试点开展“AI水平冲刺计划”。 | 帮助核心团队了解AI将如何改变其角色与 workflow，以及应对方案。 |

案例研究

埃森哲市场营销团队： 躬身入局，最佳实践

埃森哲全球市场营销团队重新设计了2000多个角色，以适应新的人与AI协作模式。我们系统地明确了人与智能体的职责分工，创建了智能体输出有效性、干预频率等新指标，并引入了结构化的治理流程，以审核与管理智能体的贡献。

这一变革帮助我们将营销活动流程的步骤从135个缩减至85个，营销活动的上市速度提高了25%~35%。⁹



结语：

平台不会被取代，关键在于要为AI时代做好准备

企业平台并未走向终结，而是进入了全新的历史阶段。在这一阶段，价值创造需要快速适应、深度嵌入智能，并且拉通技术与快速变化的业务战略。

对于平台来说，真正的风险并非是一夜之间过时，而是未能在流畅性、持续性和跨界等方面及时跟上AI智能的节奏。

对企业来说，关注的重点必须从维持现状转变为未雨绸缪。构建面向AI时代的平台战略势在必行。

能够有意识地重构内外部平台、赋能员工、并将智能深度嵌入核心平台系统的企业，不仅能与时俱进，还将引领潮流。

“这是一种混合模式。平台不会消失，但它们的角色将发生变化。”

——某CRM平台供应商资深管理者

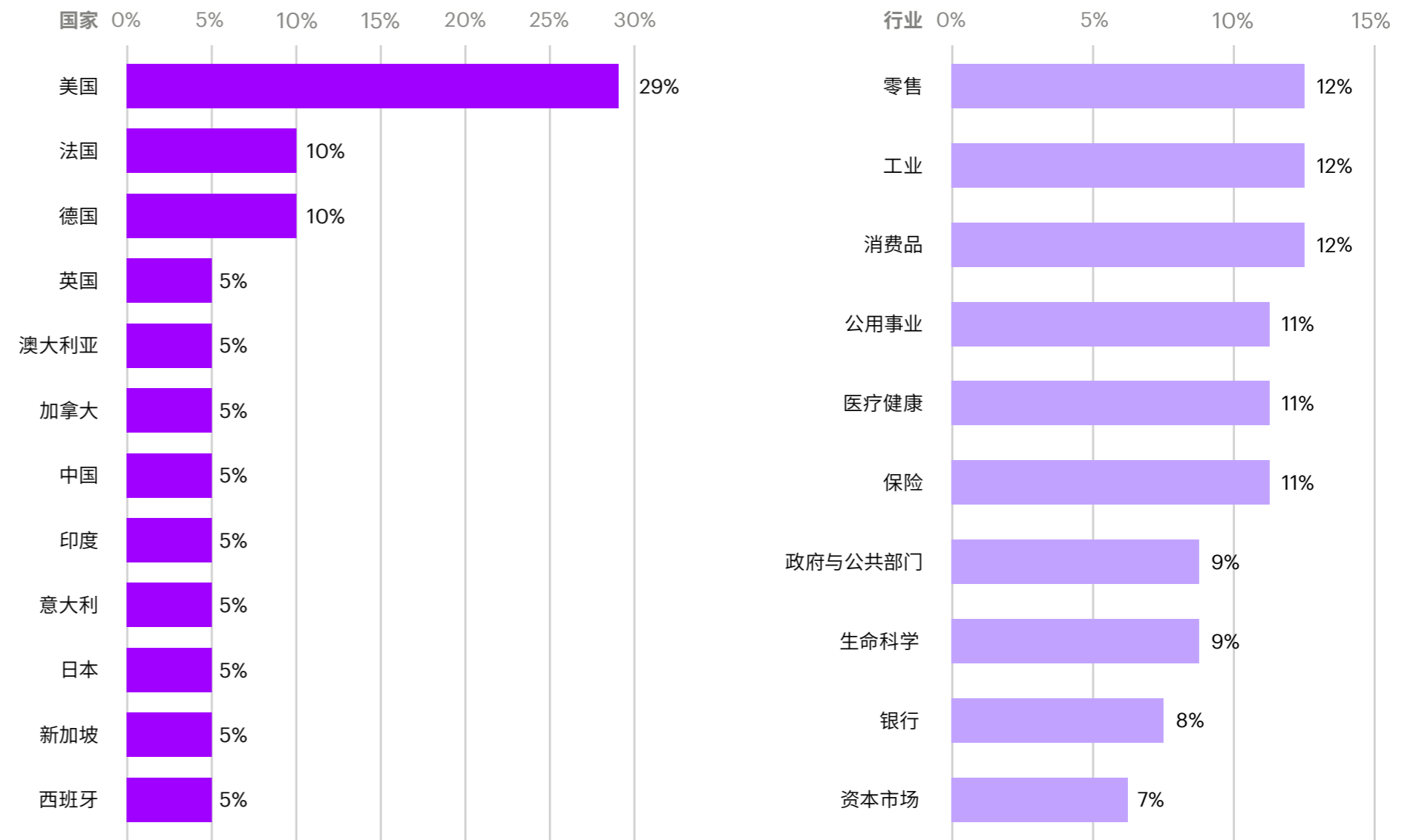
关于本研究

本研究整合了多种研究方法,为AI与平台战略如何为企业驱动财务成果提供了全面的、有据可查的洞察。

1.0 全球高管调研

我们对全球12个国家(澳大利亚、加拿大、中国、法国、德国、印度、意大利、日本、新加坡、西班牙、英国、美国)、10个行业(银行、资本市场、消费品、医疗健康、工业、保险、生命科学、公共部门、零售、公用事业)的1031名企业高层和资深管理人员展开了调研(见图10)。受访者均来自全球大中型企业(营收超过5亿美元)。调研内容包括平台战略、AI采用、投资重点及业务成果,如营收增长、盈利能力和股东总回报等。

图10: 调研受访者的地理与行业分布



2.0 深度访谈

我们开展了20场结构化访谈，包括10场与平台供应商（例如Adobe、Oracle、Salesforce、SAP、ServiceNow、Workday）的高管访谈，以及10场与客户组织的高管访谈。这些访谈提供了对供应商路线图、客户挑战和实施经验教训的定性洞察。

3.0 统计建模

3.1 概述

我们根据埃森哲《智能体AI时代的企业平台战略》调研和标准全球Capital IQ的数据进行统计分析，以确定企业平台和AI实践如何影响财务绩效。该方法使我们能够评估这些实践与关键业务成果之间的关系。

分析模型说明

本研究采用了协方差分析（ANCOVA）框架。该框架将能够剔除干扰因素，精准剥离出各项举措对财务成效的增量效应，从而确保研究结果比简单的直接对比更加可靠。

针对每项历史财务业绩指标（EBITDA、盈利能力、收入增长、股东总回报）：

- + 因变量：设定为2024年度的产出成果。
- + 核心解释变量：选取《智能体AI时代的企业平台战略》调查项，并将其转换为二元变量。
- + 控制变量：包括 (i) 基准绩效（该指标上一年的水平）和 (ii) 行业和地区因素。
- + 统计修正：采取稳健标准误，以消除异方差性对结果的影响。

构建回归方程如下：

$$\text{Outcome}_{i,2024} = \alpha + \beta \text{Binary}_i + \gamma \text{Outcome}_{i,2023} + \delta_1 \text{Industry}_i + \delta_2 \text{Region}_i + \epsilon_i$$

说明

β 系数衡量了在排除前期业绩以及企业固有特征的影响后，采用特定管理实践的企业与未采用企业的绩效差异。

3.2 工作模式

本次研究使用了O*NET Online和美国劳工统计局的数据、对美国劳动力进行结构化的任务级分析，作为调查和访谈洞察的补充。

任务分类

本次研究评估了332项代表劳动力活动的中级任务，同时应用了机器学习和人类编码。

每项任务都根据如下四个维度进行分析：

- +语言密集型：与大语言模型（LLM）相关的自然语言、数学语言或计算语言任务。
- +人际互动：物理或虚拟环境里的实时人与人交流。
- +主动型与常规型：评估任务是需要解决非结构化问题，还是遵循既定规则。
- +人工签核：评估任务是否涉及法律、伦理或社会规范要求的合规审查或监督。

工作活动映射

为了更精确地进行任务归类，本次研究使用了O*NET Online的工作分类体系，包括30多个维度，例如，人际沟通、创造性思维、体力操作等。

类别分组

- +平台任务：语言或流程密集型任务和常规任务，无需人工审批。
- +智能体任务：语言密集型、主动型或人际型任务，但不需要人工审批。
- +人的任务：物理任务、审核驱动型任务或需要高风险判断的任务。

汇总

本次研究使用美国劳工统计局关于职业和工作时间的数据对各项任务的出现频率进行了加权处理。随后，我们估算了由平台、智能体或人类可以处理的工作时间比例，并将这些都汇总到企业职能维度中。

参考文献

¹ Adobe: [联想与Adobe畅谈电子商务](#), 2025年10月21日。

² Freya Graham, [苏黎世保险公司的新客户关系管理就像保险代理人的Spotify,可以改善客户服务](#), Business Insider, 2025年5月7日。

³ 埃森哲 [《利用蜂巢思维:借助AI智能体的力量》](#), 2024年11月。

⁴ SAP, [西部糖业:用AI自动化处理发票,使种植者和供应商更甜蜜](#), 2025年11月。

⁵ Salesforce, [德科集团扩大招聘规模,加速与Salesforce的AI集成](#), 2024年12月17日。

⁶ 埃森哲和AWS [《与负责任的AI共发展:如何融入信任,释放价值》](#), 2025年10月1日。

⁷ 埃森哲 [《重塑学习:加速人与AI协作》](#), 2025年9月。

⁸ 埃森哲和AWS [《与负责任的AI共发展:如何融入信任,释放价值》](#), 2025年10月1日。

⁹ 埃森哲 [《打造新的智能体协作团队》](#), 2025年1月。



作者



弗雷德里克·布鲁尼尔 (Frédéric Brunier)

埃森哲高级董事总经理，全球技术战略主管，欧洲、中东和非洲区战略主管

弗雷德里克是埃森哲技术战略全球负责人。他帮助客户的管理层通过推动技术和AI的协同与应用，实现业务战略成果，从技术和AI投资中获得更高的投资回报率。



克里斯托弗·洛克 (Christopher Roark)

埃森哲高级董事总经理，成本与生产力全球主管，美洲区战略主管

克里斯托弗帮助客户的董事会及管理团队制定增长战略、重新设计运营模式、推动企业的成本与生产力重塑。他的工作帮助企业有效应对复杂性，并利用AI、数据及平台能力释放新的价值。



苏里亚·穆克吉 (Surya Mukherjee)

埃森哲商业研究院高级总监

苏里亚负责埃森哲全球云计算和平台的研究工作，主导公司在欧洲地区的技术研究议程。他拥有十年以上的咨询经验，为企业软件供应商和全球组织提供技术及平台战略方面的专业建议。

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)。

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。埃森哲及其标志是埃森哲的注册商标。

关于埃森哲商业研究院

埃森哲商业研究院针对全球企业组织面临的重大问题，洞悉发展趋势，提供基于数据的深入见解。我们的研究团队包括近300名研究员和分析师，分布于全球20个国家，并与世界领先研究机构建立长期合作关系。将创新的研究方法与工具和对客户行业的深刻理解相结合，我们每年发布数以百计拥有详实数据支持的报告、文章和观点，解构行业与市场趋势，洞察创新方向。敬请访问埃森哲商业研究院主页[accenture.com/research](https://www.accenture.com/research)。