

引领价值跃迁

2026埃森哲中国企业数字化转型指数



前言



朱虹

埃森哲全球副总裁、
大中华区主席

2018年，埃森哲发布第一期《中国企业数字化转型指数》，主题是“创新驱动，高质量发展”。历经两个五年规划，我国的创新力不断增强，产业竞争力进入全球前沿队列，数字化和智能化推动企业和产业迈上新台阶。我们的指数研究也是这个历程的见证和记录。

如今，人工智能正在推动全球企业价值加速重构，市场不再只看当下，而是对企业未来增长能力提出更高期待。领先不再取决于过去的规模、位置或护城河，而取决于企业能否持续识别新价值、重塑能力体系，并将技术变革转化为长期增长。

对中国企业而言，这一趋势既是挑战，也是新的跃迁窗口。本年度《埃森哲中国企业数字化转型指数》以“引领价值跃迁”为主题，正是希望回答一个关键问题：在AI加速价值重构的时代，中国企业如何从转型投入走向价值兑现，从局部优化走向系统重塑，从当前优势走向未来领先？

我们看到，2026年中国企业数字化转型指数实现近年来最大单年提升，AI助手、智能研发、AI赋能的客户体验等场景快速普及，中国企业的智能化基础正在持续增强。然而，真正进入“跃迁阶段”的企业比例极小。这提醒我们，部署AI并不等于实现价值，拥有工具也不等于形成能力。

这一差距对企业领导者提出了更高要求。AI时代的领先，不是一项技术选择，而是一项领导力工程。企业需要从未来价值出发重设增长坐标，在多极化格局中锻造全球竞争力，并且以人为本，让AI成为可信、可控、可持续的倍增器。唯有把技术能力、业务场景、组织机制和治理体系贯通起来，AI才能从单点效率工具转化为推动高质量增长的战略引擎。

面对不确定性，真正重要的不是等待环境稳定，而是打造持续进化的能力；面对技术变革，真正关键的不是追逐每一次浪潮，而是建立将技术持续转化为价值的体系。坚持以创新引领，以企业为创新的主体，才能推进经济的高质量发展。

我们期待，《埃森哲中国企业数字化转型指数》报告能够为中国企业观察自身转型进程、识别能力短板、明确行动方向提供参考。站在新的起点上，中国企业完全有机会以更大的创新力、更强的组织韧性和更成熟的AI能力，引领面向未来的价值跃迁。

概要

全球企业竞争正在进入新的阶段。过去十年，企业价值持续向具备未来增长潜力的企业迁移。随着AI快速发展，这一趋势进一步加快。资本市场越来越重视企业未来的增长能力，而不仅仅是当前的经营业绩。下一轮竞争的关键，已经不只是企业拥有多大规模、多少效率优势，而是能否在未来的价值空间中持续创造价值。

对中国企业而言，新价值空间正由三股力量重塑：AI走向通用技术，高质量发展成为增长主线，全球多极化市场打开差异化机会。企业竞争的关键已不再是规模或效率，而是能否在未来价值空间中建立关键优势：以AI重构决策与运营方式的自主智能能力，以提升单位资源产出为核心的价值密度能力，以及支撑多市场本地经营与全球协同的多极经营能力。

中国企业重塑步伐正在明显加快。数字化转型指数创下近年来最大单年涨幅，生成式AI和智能体AI正在加快进入营销、研发、制造和运营等核心业务场景。但智能化水平提升，并不意味着未来竞争能力已经形成。

研究显示，仅有10%的企业率先形成了未来能力优势，并已体现出更优的经营绩效。大多数企业仍主要通过AI提升局部效率、优化既有业务，他们不仅面临AI规模化推进上的既有瓶颈和新挑战，还要解决AI价值实现的落差难题，尚未将智能化投入转化为面向未来的系统能力。

领先企业如何构建三大未来能力？

将AI打造为企业级能力工程，破解规模化瓶颈。领先企业有明确的AI定位、优先级和推进节奏，通过AI卓越中心（AI CoE）实现跨职能统筹，将流程、业务规则与场景经验沉淀为可演进的知识资产，并建立统一的技术架构和治理体系，坚持以人为主体的，使AI真正融入企业决策、运营和创新。

重写价值创造逻辑，将AI投入转化为增长。领先企业借助AI重写价值创造逻辑，它们从产品交付延伸到结果交付；将经营复杂性构建为新的护城河；并建立可验证、可追溯的证据链，实现可信的决策；持续打造跨组织的智能体协同网络，从而持续放大资源与连接的价值产出。

以智能体AI突破品牌短板，放大全球产供优势。领先企业构建本地价值经营和全球智能运营优势，以升级的技术底座实现全球协同与本地响应。此外，随着越来越多决策由智能体辅助甚至主导，领先企业正在围绕智能体决策链重构竞争方式：既提升品牌被智能体识别与推荐的能力，也将智能体反馈接入企业运营，实现跨市场的持续优化与价值放大。

企业重塑的下一站，是价值跃迁。价值跃迁不是沿着既有增长路径持续优化，而是以AI重塑企业能力、重写价值创造方式，并在多市场环境中持续拓展新的增长空间。下一轮领先，将属于那些能够持续将智能化投入转化为企业能力，并不断创造未来价值的企业。

目录

价值加速迁移, 重塑竞争焦点	5
价值分化已经开始, 领先者仍是少数	10
从企业重塑到未来优势: 打造三大能力	14
开启价值跃迁	46
研究方法	49

价值加速迁移， 重塑竞争焦点

AI加速价值迁移， 市场正在重估未来能力

颠覆性技术、能源转型、地缘格局和贸易新秩序等诸多因素在各个经济体以及企业当中造成冰火两重的分化。对于企业而言，这种分化最直接的体现就是价值加速转移，竞争格局新旧分明。

过去十年，资本市场完成了一次深刻而持续的价值重估。全球企业价值（Enterprise Value, EV）累计发生了约27万亿美元规模的迁移¹。表面上，是价值在企业之间的重新分配，但更值得关注的，是迁移背后定价逻辑的变化：全球EV/EBIT比率十年间上升了25%²，意味着投资者愿意为未来增长支付更高溢价。

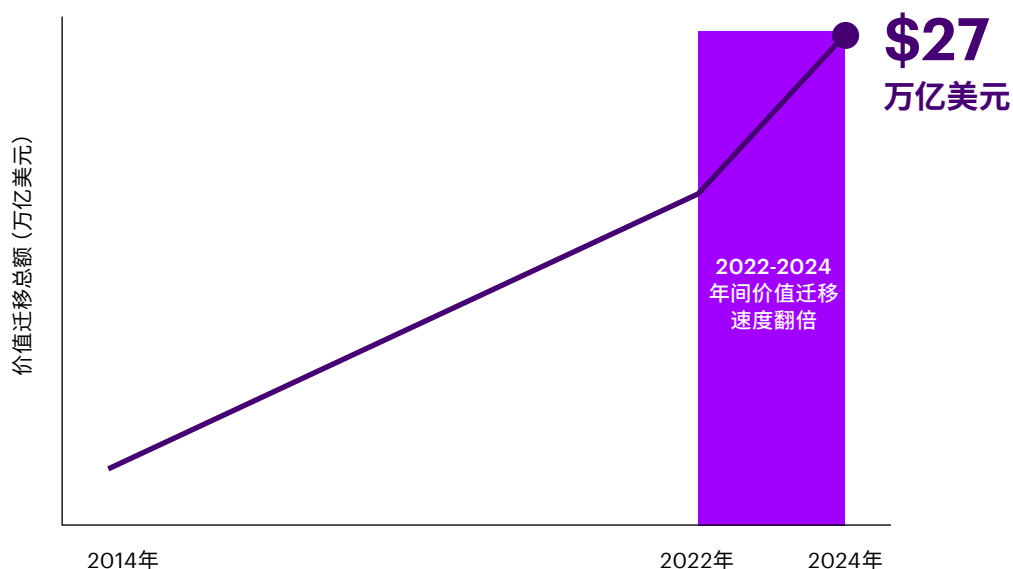
自2022年生成式AI浪潮兴起，近三分之一的价值转移在短短两年间集中发生（见图1）。AI不仅释放了巨大的可能性，也在不断提升市场对企业重塑、持续创造未来价值的预期。与此同时，企业竞争格局呈现鲜明的新旧分化。今天全球营收最高的企业中，约五分之一是过去十年内的新进入者；而十年前企业价值排在前20%的公司，有四分之一已不复当年位置³。

企业的价值排序正被快速重构，率先形成未来能力的企业开始占据更有利位置。市场奖励的不只是企业当前的盈利能力，更是企业用AI创造未来价值的能力。

对今天的CEO而言，这是一个艰难时局。企业的规模、品牌与既有市场份额构成的优势仍然重要，但如果企业无法清晰证明未来的增长路径，则将面临估值的巨大压力与价值流失。

图1 企业价值迁移速度在AI时代翻倍

过去十年间，27万亿美元的企业价值发生迁移，其中三分之一集中在生成式AI兴起后的两年间



数据来源：S&P Global Capital IQ，埃森哲商业研究院分析。

EV/EBIT比率意味着什么？

企业价值（EV）衡量一家公司的整体价值，包括股权、债务和现金；息税前利润（EBIT）代表当前经营盈利能力。两者对比可直观反映市场对企业的看法——比率越高，说明投资者越看好企业的未来增长潜力。例如，在半导体等受AI需求推动的行业，该指标往往较高；而在传统行业中通常较低。

下一轮领先取决于三大未来能力

中国企业面临的机遇和挑战都同样巨大，未来价值的来源正在被重新定义。AI加速走向通用技术，但是技术边界分明，中国正持续推动高质量发展，并引导市场竞争回归创新、价值与效率创造。中国的出口能力剧增，而全球增长机会转向多区域、多中心。这些力量同时向中国企业涌来。

当市场以“未来能力”定价，企业竞争的关键已不再是规模或效率，而是能否在未来价值空间中建立关键优势。未来优势由三项核心能力决定：以自主智能重塑运营与增长，以价值密度创造优势，以多极经营跨市场放大价值。

图2 未来能力由三方面构成





新引擎：自主智能

截至2025年底，中国生成式AI用户规模已突破6亿，渗透率达42.8%⁴，各行各业开始从技术“尝鲜”迈向规模化应用。中国正成为全球具身智能发展的关键试验场，机器人、智能汽车与工业场景加速融合。AI不再停留在工具层面，而是加速成为可跨场景复用的通用能力，进入业务关键环节和企业运营的方方面面。

过去需要长期积累的复杂能力，今天可以借助AI在短时间内建立并放大。无论是行业引领者，还是跟随者，都可以迅速开辟新蓝海或者快速补齐能力短板。但对那些仍将AI局限于效率工具的企业来说，则可能逐渐失去价值创造的主动权。中国企业需要打造AI原生企业能力，以AI重构决策、运营和创新方式。



新优势：价值密度

中国经济正面临结构性分化，高价值企业逐步跃迁，低附加值竞争加速内卷。“十五五”期间，技术驱动型增长将被进一步强化，依赖规模扩张换取增长的边际回报将继续下降，但这并不意味着机会减少。中国企业在制造、渠道、服务、数据和场景上积累了深厚基础，关键在于如何获得这些资产的更高回报。

中国企业需思考如何以AI重构商业模式，开辟新的价值空间——持续识别客户需求和场景创新机会，将数据、AI与运营能力嵌入具体业务场景，让既有资产与连接产生更高回报。



新空间：多极经营

中国企业的全球化进程持续深入。2025年，中国对外直接投资达到1744亿美元，同比增长7.1%；海外企业超5万家，覆盖190个国家和地区⁵。与此同时，地缘政治变化、区域供应链重构以及差异化监管环境，正在将全球市场重塑为多个相互关联但规则不同的区域体系。增长机会依然广阔，但企业需要更精细化的本地耕耘。

面对日渐复杂的全球环境，中国企业需要同时应对不同市场的需求差异、成本波动与合规要求，并捕捉跨区域增长空间。出海能力的核心要求，已从扩张能力迈向多极经营能力——实现本地扎根、全球协同与动态响应。

企业制胜未来的成功路径将基于三项决定性能力——自主智能、价值密度与多极经营。未来蓝图已经清晰，中国企业是否已经具备迈向下一阶段的能力基础？哪些企业已经率先完成能力跃迁？又有哪些关键差距仍待弥补？

价值分化已经开始， 领先者仍是少数

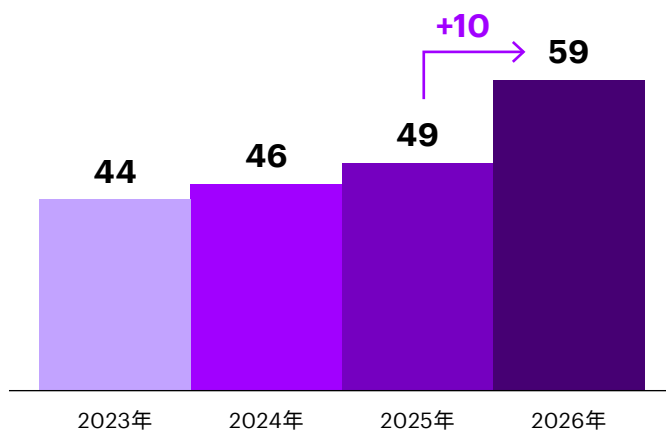
中国企业智能化快速跃升， 但仅10%形成未来能力优势

为回答前文问题，本报告分两步对中国企业进行评估：首先评估中国企业的整体重塑进展，其次评估这些投入是否已经沉淀为面向未来的能力结构。

总体来看，中国企业正在经历近年来最快的一轮智能化跃升，但大多数进展仍集中于效率提升和既有优势强化。面向未来的能力建设还处在早期阶段，大多数企业尚未完成向未来竞争模式的跃迁。

埃森哲连续九年追踪中国企业数字化转型与重塑进程，2026年中国企业数字化转型指数得分同比提升10分（见图3），创下近年最大单年涨幅。生成式AI与智能体AI的快速应用，推动企业智能化基础加速提升，如在增长领域，广告、创意生成与客户体验等场景加速应用AI，比去年增加了14个百分点；智能制造领域，数字孪生、智能研发等能力同步提升，分别提升了27和22个百分点；数字核心建设上，数据治理成熟度提升了14个百分点。

图3 埃森哲中国企业数字化转型得分（0~100），2023–2026年



数据来源：2026埃森哲中国企业数字化转型指数高管调研（样本量=160，2026年3月），埃森哲商业研究院分析。

10%
的企业率先形成
未来能力优势。

但分数的上升不等于能力结构的升级。过去一年的提升主要体现在单点能力建设或夯实智能化基础之上——多数企业在已有竞争领域加深投入，尚未将这些投入系统性地转化为面向未来的能力组合。

为了更准确评估企业是否具备面向未来的能力基础，埃森哲进一步构建了自主智能、价值密度、多极经营三项未来能力评估体系。结果显示，仅10%的企业率先形成未来能力优势。

这一比例背后的原因并不意外。在复杂环境下，企业投入往往优先服务于短期目标：基础能力补课、业务维稳、跟随行业变化或应对外界波动等。真正能够系统性识别自身价值竞争优势，并将投入沉淀为长期能力结构的企业，相对有限。

随着未来能力门槛的形成，企业群体正加速走向分化。企业的竞争已开启下一阶段，从“是否具备智能化基础”，转向“能否将智能化投入转化为未来竞争优势”。

三大未来能力的衡量

基于未来型企业的三大核心能力，埃森哲进一步构建了自主智能、价值密度、多极经营三项未来能力评估体系，并基于调研数据和财务数据进行评估。为更好量化不同企业的表现，我们对企业能力和绩效水平进行了标准化处理，以企业在行业内的位置来评估企业的领先水平（详情请见研究方法）。

形成未来能力优势的定义是数字化转型指数得分位于行业前50%，且三大未来能力中至少两项位于行业前20%。

01 自主智能

- 将AI从工具层嵌入企业数字核心
- 构建跨流程、跨职能的智能体网络
- 让企业从“自动化提效”走向“自主化运营”

02 价值密度

- 从客户需求和场景变化中发现新价值来源
- 通过数据、AI驱动的洞察和能力放大单位资源产出
- 将资产、能力和连接转化为可持续增长

03 多极经营

- 重构供应链、渠道、品牌与组织布局
- 在多个市场建立本地化运营能力
- 以全球平台连接区域研发、资源和执行

未来能力优势已开始转化为绩效优势，差距还将扩大

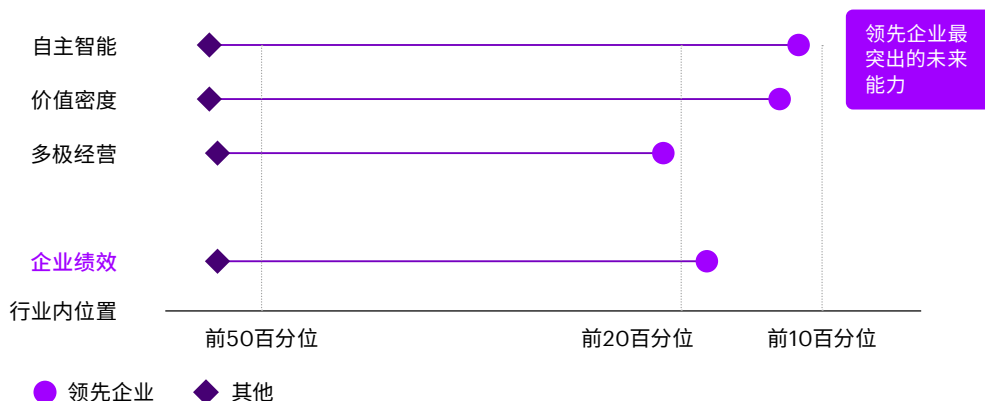
从三大能力的表现来看，自主智能是领先者最突出的未来能力，也是其与其他企业差距最大的领域（见图4）。

更重要的是，自主智能并非孤立能力，而是未来能力的放大器。一方面，AI强化企业的洞察和调度能力，使资源配置更高效，从而直接提升企业的单位资源产出；另一方面，AI驱动的数据协同和智能运营，也会重塑企业在全球环境中的响应与协同方式。

因此，领先并非只在某一项上突出，而是在三项能力上形成相互强化的组合优势。三大未来能力正在形成持续放大的价值飞轮——自主智能越深入，另外两项能力的产出越高，而更丰富的数据、业务场景和全球运营经验，又反过来持续强化AI能力本身。

从企业绩效来看，领先企业绩效普遍位于各子行业的前20%，而大部分企业低于行业平均水平。能力的分化已经开始兑现为绩效分化。随着价值持续向未来型企业迁移，这一差距将进一步扩大，领先者将加速形成非线性优势。

图4 未来能力领先，绩效领先随之而来



注：得分经行业内Z-score标准化，0=行业平均水平。

数据来源：Capital IQ，2026埃森哲中国企业数字化转型指数高管调研（样本量=160，2026年3月），埃森哲商业研究院分析。

从企业重塑到未来 优势：打造三大能力

领先企业更早完成了能力组合方式的切换——它们更早识别未来价值空间，逐步构建自主智能、价值密度和多极经营能力。对领先企业的观察，将为中国企业的资源配置与投资决策提供前瞻性的参考。

自主智能： 将AI打造成企业级能力工程， 破解规模化瓶颈

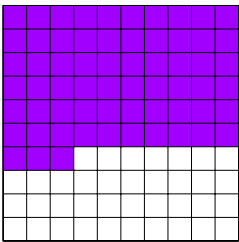
中国企业的AI部署经历了一轮爆发式扩张。今年调研显示，AI议程正在快速上移至企业最高层。由CEO直接主导AI议程的企业占比从7%升至23%，由高层委员会统筹AI议程的占比从24%升至61%。

然而多数AI项目仍停留在单点提效阶段，并未真正实现企业级智能化重塑——超过六成企业已为员工部署AI助手，员工决策与执行效率显著提升；但重新设计岗位要求的企业不足一半，只有18%的企业在做流程的系统性重构。

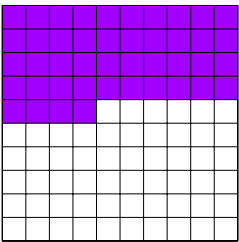
其根本原因在于，AI规模化推进中的关键问题仍未得到解决——领导层对于AI的作用和价值仍有疑虑，缺乏清晰的应用目标与落地路径，同时技术债、数据债、人才债与治理债叠加，限制了AI的系统化推进。

图5 多数AI项目仍停留在局部提效，企业级智能化重塑尚未跟上

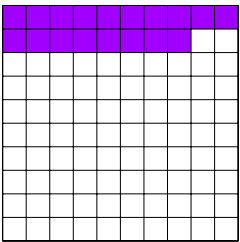
63%的企业已为员工
配备AI助手



44%的企业已经开始重
新设计岗位要求



只有18%的企业在做流
程的系统性重构



数据来源：2026埃森哲中国企业数字化转型指数高管调研（样本量=160，2026年3月），埃森哲商业研究院分析。



除了认知不足、方向未定、基础待补等传统瓶颈，随着AI部署深入，新的约束正在形成——AI在真实业务中的成本、架构和治理方面的新挑战，也在抬高AI规模化的门槛。

词元税 (Token Tax)：成本账尚未算清。 AI使用成本正在被低估。在静态测试中表现良好的单次调用，放大到企业真实场景中（往往涉及高频使用、多轮交互、跨工具执行），会迅速转化为持续性的成本支出。不同的拆解方式、工具调用路径和模型选择，会带来显著差异——同一任务，成本差距可达17倍⁶。预算管理成为企业新焦虑，如优步 (Uber) 已在四个月内用完全年AI预算，并开始设置词元 (Token) 使用上限⁷；Meta、亚马逊 (Amazon) 等相继取消以词元消耗为导向的内部排行榜⁸。中国企业同样面临类似约束，AI投入带动算力与调用成本同步放大，开始影响企业的盈利能力与回报节奏。

架构瓶颈：稳定账尚未跑通。 架构稳定性远未达企业级要求。仅API限流、超时等常见故障就可让智能体成功率下降10个百分点⁹，且架构选择比模型选择更影响稳定性。在复杂场景中，AI的实际表现不仅取决于模型本身，更取决于任务拆解、工具编排和上下文管理等一整套架构设计。此外，失败往往涉及多个环节，是多环节协同中误差叠加的结果，这不仅增加了调优与排查成本，也限制了AI在关键流程中的应用深度。

信任缺口：治理账尚未闭环。 当AI开始参与决策与执行，企业对其要求已经从结果可用转向过程可控。但目前多数企业尚未建立起覆盖模型行为、数据使用、决策逻辑的完整治理体系。具体来看，AI系统往往缺乏可审计性（决策过程难以还原）、可追溯性（输出结果难以回溯来源）、可解释性（判断逻辑难以理解），这直接影响其在监管敏感或高风险场景中的应用边界。埃森哲全球调研显示，已有29%的中国企业因此选择暂缓AI规模化推进，甚至考虑减少相关投入¹⁰。

面对这些挑战，“头痛医头，脚痛医脚”的做法难以奏效。企业面对AI时不应只是将AI工具简单叠加到现有流程上，而应将AI作为企业级的能力工程来建设，系统性地解决以下成本、架构、知识、组织和治理等方面的问题。

明确战略定位：明确AI在企业中的角色、优先级和推进节奏，避免技术驱动的零散试点。核心问题是AI究竟服务于自动化、流程重塑还是新增长创造——不同定位对应截然不同的资源配置与衡量标准。企业需要在厘清定位的基础上，围绕关键业务场景建立统一路线图、投入机制和回报逻辑。

现代化技术底座：传统技术体系以稳定和标准化为导向，难以适应AI对实时响应、跨系统协同与持续进化的要求。企业需要升级数据、应用、模型、算力和工具调用架构，让AI具备规模化运行基础，并通过统一编排、复用组件和评测体系，降低词元税，突破架构瓶颈。

构建企业认知层：将流程、业务规则、专家经验和场景数据沉淀为企业知识资产。通过本体、知识图谱和反馈闭环，让AI理解企业语境并持续迭代——知识资产不是一次性建设，而是在使用中不断更新、优化和扩展。

建立AI能力组织：建立AI卓越中心（AI CoE）和跨职能团队，统筹架构、标准、方法论和能力复用。明确业务专家、AI与数据专家、产品负责人和治理专家分工，同时联合模型公司、云厂商和行业专家共建能力生态，推动AI从试点走向复制。

打造可信规模化运营体系：将权限、安全、合规、审计和可追溯机制嵌入AI开发与运营全流程。坚持以人为主体的（Human in the lead），由人负责目标设定、价值判断和风险把关，确保AI始终运行在清晰边界和治理框架内。更重要的是，升级人才与组织机制，从岗位（Role）转向技能（Skill）管理，围绕关键技能重构人才培养、配置与激励体系，支撑人机协同规模化。

泰康保险集团： 以知识工程为核，在AI时代筑起竞争壁垒

随着人均预期寿命的持续延长，人们在退休之后需要面对的，是长达二三十年的医疗、养老和健康管理需求。这一结构性变化，正在重塑整个寿险行业的商业逻辑。泰康保险集团较早关注到这一趋势，并由此提出“新寿险”战略：通过布局养老社区、医疗和健康管理，将服务渗透到客户的日常生活中，推动保险服务“脱虚向实”，在传统寿险的“负债端”和“投资端”二维结构中，加入医养康宁的“服务端”，形成“支付+服务+投资”三段协同的新商业模式，为客户打造最佳最优筹资模式，提供高品质全生命周期医、养、康、宁无缝衔接的服务体系。截至2026年5月，泰康布局全国37城47个项目，已经实现24城30社区连锁运营，完成全国五大医学中心布局，服务泰康居民超2.2万人^{11,12}。

战略版图的扩张，也带来了运营复杂度的指数级上升。客户越多、产品越多、服务越复杂，需要即时回应的专业问题就越多，而具备跨领域专业能力的人才永远是稀缺的。当大模型的浪潮席卷而来，泰康做出了一个反直觉的判断——模型不是护城河，知识才是。

战略判断：不做模型，做知识工程

在2022年前后，泰康判断AI规模化落地需要至少8年时间，大致会经历三个阶段：3年卷模型、2年卷工程、3年重塑组织，并认为大模型本身会趋于均质化，真正的护城河在于企业长期沉淀的数据和知识。基于这一判断，在同业纷纷投入自训大模型时，泰康选择直接引入外部基础模型能力，将资源集中投入知识工程建设，并借助这一窗口期率先积累了较为系统化的知识资产¹³。

所谓知识工程，是指将人类专家积累的经验、判断逻辑和行业知识系统性地整理、结构化，转化为AI可以理解和直接调用的形式，“喂”给大模型，让它在具体业务场景中可靠运作，输出准确、可信的结果。

找到最值得切入的场景

泰康选择的突破口之一就是健康险的核保环境——一个专业壁垒极高、人力瓶颈极为突出的典型场景。核保师是保险公司的专业风险评估与承保决策人员，负责判断客户能否投保某款产品，以及以什么条件投保。这类判断需要同时跨越产品条款、医学知识和历史案例三个维度，专业门槛极高。泰康有数万名绩优代理人，但专业核保人员只有六七十人。有既往症的客户询问“我能买吗”，代理人无法当场回答，销售节奏被迫中断，专业形象也随之受损。

泰康的解法，是将三类长期积累的专有知识融合进AI系统：1000余款产品的承保规则、180万条医疗知识图谱（含ICD国际疾病分类编码体系），以及最关键的——5万条历史核保案例中专家的评点记录——它记录的并不是“结论是什么”，而是“专家怎么一步步推导出结论的”，让AI在专家经验和规则约束下，更好地理解核保判断的推导路径，而非简单地检索规则。

这套系统上线后，核保准确率达到95%以上¹⁴。代理人上传客户体检报告，一分钟内即可获得完整的核保建议——一线代理人获得专业支持的效率显著提升，稀缺的核保师也得以从重复性问答中解放出来，专注于复杂、高风险的案件判断。

除了核保环节，泰康同时在多个业务场景中推进知识工程的建设。在服务端，养老社区AI管家“小泰智能”持续采集居民生命体征和健康数据，为慢病管理、安全救护及健康干预提供支撑。在内部管理端，财务共享中心与科技团队协作，通过“泰家园”平台推动报销流程的端到端重构。其中，报销审批环节中的“呈批件流转岗”已完全由数字员工接替，成为泰康内部人机协同转型的首个真实应用案例。

工程能力：现阶段的必要投资，但不是终局

为建设内部团队的工程能力，泰康与头部大模型公司进行“联合交付”：不是请对方来做咨询或提方案，而是要求外部团队与内部工程师共同完成产品交付，并在过程中学习并内化三类能力——如何设计提示词让模型在特定业务场景中稳定输出，如何准备和处理用于模型后训练的知识数据，以及如何搭建可持续迭代的智能体架构。

泰康认为，目前AI的规模化落地正处于第二阶段，是现阶段的必要投资。建设工程能力，是为了更快、更系统地将企业多年积累的专家经验和业务数据，转化成AI可以承担实际判断和工作的能力。

目前，AI应用场景积累的知识仍各自独立，因此泰康开始着手构建整个企业的知识层，通过企业本体、知识图谱和业务规则，将分散的数据、流程和经验转化为AI可理解、可推理和可执行的企业知识资产，为企业走向“AI原生组织”迈出最关键一步。

一旦企业知识层完整建立，AI开始在实际流程中承担工作，随之而来的问题就不再是技术问题，而是组织问题：哪些岗位需要重新定义，哪些流程需要重新设计，人和机器如何重新分工，也就是AI规模化落地的第三阶段：重塑组织、重塑流程。

“AI作为一种新的生产力出来以后，原来的组织、流程、技能都还没有发生变化——这是非常大的冲突，也是AI规模化落地最核心的障碍。”

泰康保险集团管委会成员 杜彦斌

AI的到来，极大提升了通用知识的获取效率。泰康的经验表明，真正有价值的，是那些深埋在业务实践中、长期积累的专家经验。能否系统性地将这些经验转化为AI可以调用的知识，并确保AI的输出在业务场景中足够稳定、可靠，正在成为知识型企业新的分水岭。

GE医疗中国： 以本土治理推动AI规模化

GE医疗长期以CT、超声、核磁共振等影像设备和医疗技术见长，十年前就开始AI技术核心化——AI不再是设备外挂，而是原生设计的一部分¹⁵。如今，GE医疗正在把AI优势从产品端延伸至企业运营端。相比产品应用，运营端AI更考验企业的数据基础、流程能力和治理体系，也更直接影响组织长期效率与竞争力。GE医疗在中国本土化深耕30余年*，这里的AI实践在服务本土、加快价值创造的同时，也在向全球体系输出经验、工具和方法。

双引擎分工，把AI升级为系统能力

过去两年，越来越多企业开始探索AI用例；真正拉开差距的，是能否从单点应用升级为平台化、体系化的治理与运营。

GE医疗中国的AI布局分为两条主线：一个是临床AI，聚焦产品与诊疗；另一个是企业AI，负责企业运营，公司内部称之为“每日AI”（Everyday AI）。为推动企业运营端的AI转型，GE医疗中国从组织、流程、工具三个维度同步推进。

组织层面，CIO直接向CEO汇报，使AI转型具备更高层级的组织推动力；CEO亲自参加各类AI工作坊，通过领导示范向员工传递“All in AI”的战略决心。流程层面，公司要求各业务部门领导将AI视为工作范式的重构，而不仅是对现有流程的技术嵌入。换言之，企业需要重新思考既有流程是否仍有必要，是否需要重构。除全球通用工具平台外，GE医疗中国还搭建了中国特有的企业级AI技术底座，可灵活接入各类大模型，支持AI应用的敏捷开发。在C级高管的共同参与下，企业已识别出覆盖销售、服务、供应链、研发及后台运营等环节的20多个高价值用例，并制定了清晰的落地路线图。

GE医疗中国认为，真正的AI原生企业不会一蹴而就，但企业需要尽早建立AI原生思维，并具备系统化推进AI转型的能力。

*注：以GE医疗于1991年在中国合资建厂为时间起点。

长期主义，数据治理和AI治理先行

在GE医疗中国看来，数据是所有AI能力的基础，数据治理必须走在AI治理之前，而AI治理必须走在AI规模化前面。

早在六年前，公司便启动了两项关键工作：一是把此前存放在海外的数据全面本土化；二是构建企业级数据中台。实践过程中，公司发现最大的挑战并非技术，而是组织。在许多企业中，数据分散在不同部门和系统之中，形成天然的信息壁垒。即便建立了数据湖和数据仓库，如果缺乏统一治理机制，数据依然难以共享和流通。GE医疗中国通过管理层推动和跨部门协同，逐一打通壁垒。如今，所有数据分析与服务已全面线上化，并实现了统一的“单一事实来源”。

随着数据基础不断完善，公司进一步将关注点从数据扩展到知识资产管理。下一阶段，公司将通过隐性知识的数据资产化与知识本体建设，进一步升级数据中台，即将分散在经验、流程和业务判断中的知识沉淀为可复用、可调用的数据资产。当高质量的知识资产沉淀到统一底座之上，企业才更有可能重构跨部门协同机制，定义能力边界，并创造新的业务价值。

对企业而言，AI规模化不能只追求速度，更需要关注质量和可信度。GE医疗全球在三年前成立了AI治理委员会，旨在确保AI应用可靠、可扩展且符合伦理规范。GE医疗中国也在复制该实践，并成立了AI创新团队，以推进创新与治理并重的AI规模化。此外，引入新的AI工具或发布非个人使用的AI智能体时，都有相应的审批流程。这一机制的目的在于，每一个项目推进前，确保所有风险已被充分识别与评估。治理体系可能在一定程度上拉长决策周期，但随着机制成熟，其在风险控制、质量保障和规模化复用方面的长期价值将逐步显现。

数据和技术生态本土化，标准全球化

作为跨国企业，GE医疗中国在全球统一与本地部署之间形成了一套实践路径：数据、技术和管理本土化，但标准全球化它没有另起炉灶，而是在沿用全球治理标准的前提下，获得总部充分授权，由中国团队自主推进本地AI治理与管理。在平台和技术选型上，GE医疗中国始终坚持从业务出

发和实际问题出发，而非简单照搬全球做法。这种“全球标准+本地敏捷”的组合，让GE医疗中国能够更高效、更精准地响应中国市场需求。

从“全球到中国”，到“在中国为中国”，再到“在中国为全球”，GE医疗中国的角色正在发生变化。其在中国自研的AI数字化产品与企业AI实践正加速向全球市场输出。例如，中国团队自主研发的AI服务质量检测工具，能够对工程师的服务质量与系统状态进行一键式检测和评分，从而统一服务标准、提升交付质量。该工具已获得全球多个市场的关注和应用。

不止于产品和服务，运营层面的AI实践也在向全球体系输出经验。中国区IT团队规模精简、组织敏捷，一些AI变革正从中国先行先试，再向全球推广——GE医疗中国的IT组织转型，甚至比全球总部早了约两年。中国的数据资源与AI生态优势，加上企业运营的高度本地化与敏捷性，让GE医疗中国正在从全球体系的执行者，成长为共创者和输出者。

结语

对于GE医疗中国而言，AI规模化的价值逐步转化为产品、运营和组织能力的系统性提升。更关键的是，这种价值并非依靠零散应用自然产生，而是建立在本土数据治理、AI治理和业务决策能力之上。GE医疗中国的实践，既为在华跨国企业推进本土治理提供了一个可参考样本，也为中国企业思考全球化管理提供了启示：以全球体系为骨架，以本地决策和管理为肌肉，才能在本地创造更高的价值，并将经验反哺整个全球体系。

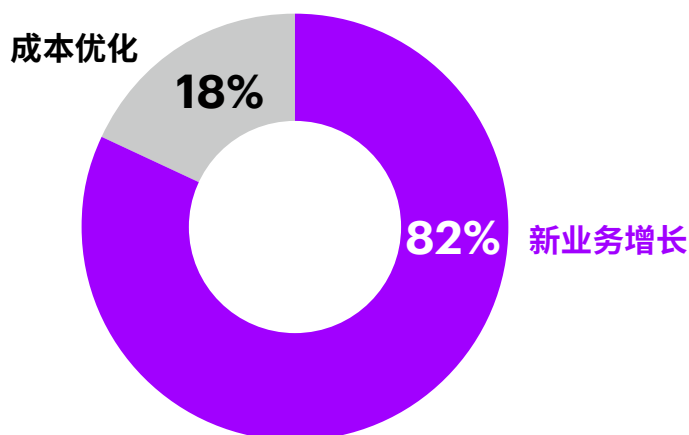
“GE医疗中国坚持数据、技术与管理本土化，治理标准与核心框架全球化——我们不因区域差异而动摇根基。”

GE医疗（中国）首席信息官 黄立

价值密度： 重写价值创造逻辑，将AI投入转化为增长

中国企业对AI的期待正在发生转变。如图6，埃森哲全球调研显示，82%的中国企业希望通过AI打开新的业务增长空间，而不仅仅是实现成本优化¹⁶。这一转变背后，是增长逻辑的根本变化。规模，曾经是中国企业最坚实的护城河。但在当前的竞争环境下，规模带来的优势正在加速衰减——当大量竞争者都具备相近的产能、成本和产品，规模不再产生溢价，只会带来更激烈的内卷。企业需要从追求“更大的规模”，转向追求“更高的价值密度”——即在既有资产、数据、连接和场景上，持续提升单位资源的价值创造能力。

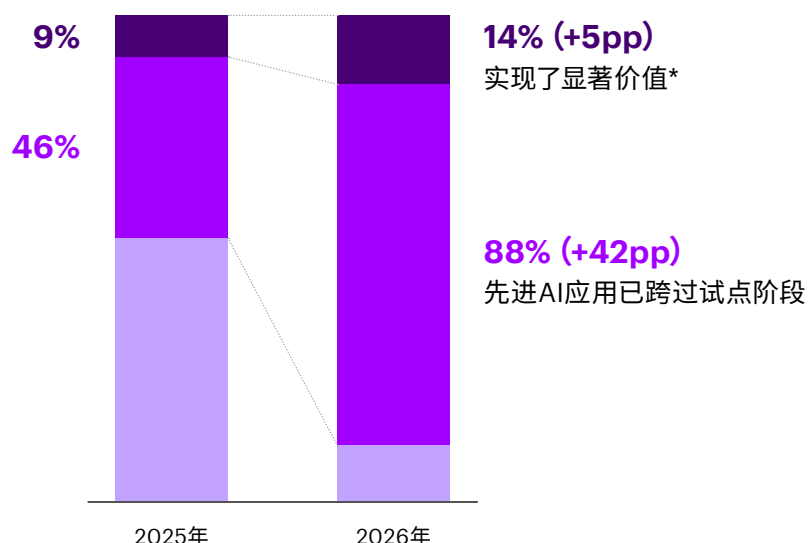
图6 中国企业对AI回报的期待



数据来源：第17期埃森哲变革脉动调研（全球样本量=3650；中国样本量=260；2025年11月—12月），埃森哲商业研究院分析。

然而，价值兑现仍存不确定性，企业对AI投资趋于审慎——有29%的企业表示，由于ROI不明，2026年的AI投资将维持不变甚至收缩¹⁷。从实际落地来看，价值落差进一步扩大。尽管AI已经大规模铺开，跨过AI应用试点阶段的企业占比达到88%，较上年提升42个百分点；但规模化本身并未自动带来价值——实现显著价值的企业占比仅为14%，较上年仅提升5个百分点（见图7）。

图7 中国企业先进AI应用及价值实现（2025年对比2026年）



*注：显著价值指企业先进AI应用不仅规模和速度领先，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：2026埃森哲中国企业数字化转型指数高管调研（样本量=160，2026年3月），埃森哲商业研究院分析。

AI投入能否转化为增长，不在于多做几个智能应用，而在于能否用AI重写价值创造逻辑，打开非传统业务增长。领先企业的实践表明，这一跃迁并非依赖单一能力突破，而是借助AI重塑价值创造逻辑，围绕价值获得方式、复杂性管理、决策体系与协同模式的系统性重构，逐步形成四类复合优势。



从“产品收入”到“结果收入”

传统模式下，企业主要通过销售产品、平台入口或功能服务实现收入增长。而在AI驱动的新模式中，价值创造正在向对客户结果负责转变。

企业竞争不再只是“交付什么”，而是“能否持续产生更优业务结果”。AI使企业能够持续感知客户需求变化，并动态优化服务过程，从而将产品与服务嵌入客户实际业务，形成基于结果的持续价值交付。

例如，一些企业已经从一次性交付产品，转向围绕用户全生命周期提供持续运营和服务，通过数据与AI能力不断优化客户体验与产出表现。

雅迪： 读懂用户，从“卖完即走”到“持续经营”

对传统制造业而言，产品交付的那一刻，往往是企业与用户的“终点”。但雅迪正在试图改写这个剧本。作为全球首个累计销量突破一亿台的两轮电动车品牌，雅迪2025年电动踏板车与电动自行车合计销量超1600万台，国内超过4万个销售点，海外覆盖100多个国家¹⁸。数字的背后，是产品与渠道的竞争优势，但年轻用户崛起、消费偏好变化和海外市场扩容，使企业看到：竞争不能只停留在卖出产品。

雅迪的答案是深度和广度两个价值增量同时推进。在国内，把车变成连接用户的入口，从硬件延伸到服务；在海外，以本地化能力扎根当地市场，从产品出海升级到深度经营。两条价值增长路径方向不同，但内核却一致——都是先读懂用户，再把对用户的理解转化为新的产品、服务与市场价值。

把车变成连接用户的入口

长期以来，传统制造企业在产品交付后，往往面临与最终用户的“信息断联”：车辆售出后，厂家很难追踪用户是谁、怎么骑、在哪里骑、遇到什么问题等信息；很多反馈停留在门店和维修点，难以及时回流总部。

为改变这一点，雅迪先从产品侧推进网联化进程。2026年，公司预计约40%的车辆将配备网联功能¹⁹。车辆交付后，可通过车架号、芯片、蓝牙等方式与后台系统绑定，把交付环节变成一个可识别、可追踪、可沉淀数据的起点。

有了稳定的物理连接，服务才可能继续升级和延展。围绕售后和用户连接，雅迪通过车主服务平台、线下服务体验中心等渠道探索维修保养的标准化，并进一步把增值服务拆解为年费型服务、配件与衍生品、私人定制、数字化功能（如用户界面皮肤、在线导航、音乐服务）等具体产品。公司

管理层判断，随着用户连接和服务运营能力成熟，互联增值服务未来将成为集团净利润增长的重要来源。

网联化与智能化也在反向赋能产品本身。过去，一款车卖得不好，企业看到的只是库存和折扣；现在，企业可以看到它卖不动的区域、人群和场景。用户画像、骑行轨迹、反馈等数据能帮助公司判断产品问题究竟来自设计、配置、价格、流量还是服务。这些信息再回流至研发、渠道和售后，产品迭代可以更贴近真实使用场景。

雅迪2025年研发费用同比增长23%，除了产品和技术，公司加大了对智慧平台、网联技术的投入。雅迪要把长期积累的制造能力、渠道深度和规模效率，与用户连接、数据运营和服务化能力接在一起，让这张网络从“卖车网络”逐步变成“用户经营网络”。

以深入本地驱动全球增长

国内转型的重点是“看得见用户”，海外转型的重点则是“看得懂用户”。虽然当下全球电动两轮车销量的70%以上来自中国²⁰，但近年来海外市场需求持续增长，加快国际步伐成为行业共识。

2025年，雅迪在海外销量约31万辆，2026年预计60万辆以上，接近翻一番²¹。公司在印尼、泰国、墨西哥、巴西等地已布局数十万台组装产能。2026年初，雅迪位于越南的智能工厂正式启用，一期产能100万台²²；同时，公司还计划在土耳其新增20万台组装产能²³。

海外市场的扩张，远不止于本地制造的落地，更需要深入理解当地文化、应用场景与基础设施，以开发本地化的产品。比如，越南更偏学生和短途通勤，印尼有燃油摩托替代机会。结合当地气候条件和使用习惯，公司在东南亚做了多款本地定制开发，如采用更大轮径与更高底盘以适应不平整路面，设计更长座垫以适应多人骑乘，加强防锈防水以应对沿海和高湿环境。

雅迪的海外布局，已不再停留于贸易与渠道的试水，而是产品、研发、制造与供应链的同步下沉，通过“一国一策”，真正将出海从规模扩张转化为根植当地的竞争能力。

结语

雅迪展现了中国传统制造企业如何在既有规模优势基础上，通过数字化重塑用户关系和价值创造：在国内，通过网联化、售后服务产品化，把“卖完即走”变成“卖完才开始”；在海外，通过本地制造把“产品出海”推进到“经营出海”。雅迪正在打通数据、组织与门店，将既有的制造与渠道优势转化为用户经营能力，进而把产品、服务与场景做深做透。这或许正是传统制造企业在数字时代重新定义自己的正确路径。

“雅迪正在把车从一次成交的硬件产品，变成持续连接用户的服务入口。无论国内还是海外，核心都是先读懂用户，再把产品、服务和场景做深。”

雅迪科技集团高级副总裁、轮值总裁 周朝阳



从“规避复杂性”到“经营复杂性”

传统企业往往将复杂性视为成本和风险来源，倾向于通过标准化和流程简化加以规避。但在AI时代，复杂性本身正在转化为新的竞争壁垒。

AI使企业能够在多变量、多主体和高度动态的环境中进行更精细的管理，包括跨场景、多流程和多角色的协同，这使得企业不仅可以承接更复杂的业务需求，还能够将复杂场景沉淀为标准化能力，形成可复制、可扩展的运营体系。

领先企业已经开始将复杂性内化为能力，例如通过AI管理跨区域供应链、动态定价、个性化服务等，从而在高复杂度业务中建立差异化优势。

星星充电： 从建更多桩，到让每个桩创造更多价值

起步于电动汽车充电基础设施领域，星星充电是全球头部的智能充电设备提供商之一。如今，企业已从早期的设备制造商，逐步成长为涵盖智能充电、微电网及大型储能三大核心业务的综合能源解决方案提供商。

竞争维度升级：从网络扩张到系统约束

在新能源汽车快速普及阶段，充电基础设施曾是一条路径清晰的增长曲线。企业只需要持续建设网络、扩大设备规模，就能够获取用户与业务增长。但当网络逐渐密集并趋向饱和，行业竞争逻辑也开始发生变化。

一方面，硬件端设备能力趋同、价格竞争加剧。设备能力与运维模式在头部企业之间差异有限，单纯依赖“桩”和“网”已难以形成溢价。

另一方面，业务本身开始发生结构性变化。随着光伏、储能与电力交易能力叠加，充电场站逐步从单一用电场景，转变为多要素耦合的能源节点。发电依赖天气，储能围绕电价，充电响应需求，各个环节均有独立逻辑，但缺乏统一调度机制，导致供需错配，整体效率低下。

这驱动企业寻找新的增长路径——既要摆脱对硬件规模的路径依赖，又要在复杂能源生态中建立可持续的价值获取机制。

业务模式重构：以“三张网”拓宽增长边界

在单一充电业务触及边界后，星星充电将原有能力延伸并重构为三个层次：以充电网络作为入口，承接车主侧的充电需求；以微电网延伸至光伏与储能，实现场站侧的能源优化；再进一步通过虚拟电厂连接电力市场，参与大网的资源调配与电量交易。

企业的交付模式也随之发生变化。星星充电不再以单一硬件销售为主要模式，而是围绕整体解决方案推进“云管端”一体化组合，即将硬件设备、软件平台与运营服务打包对外提供。在实际项目中，尽管硬件仍占交付总额的大头，但软件与运营能力已成为方案竞争力的核心。

这种系统能力的构建，也为其海外业务打开了局面。在“一带一路”沿线与东南亚、非洲等新兴市场，许多地区缺乏基本的电网覆盖，而依赖传统方式架设输电网络，周期长、投资大，往往超出当地的财政承受能力。微电网成为这些国家构建新型电力基础设施的现实路径。星星充电以综合解决方案切入，通过提供一体化的充电、储能及能源管理能力，在帮助当地客户解决能源痛点的同时，也实现了海外业务拓展与价值增长。

AI自适应：让复杂能源要素价值最大化

在“三张网”架构之上，为了处理天气、储能状态、电价、用户需求等多组持续变化的变量，企业将算法和数据能力嵌入能源系统核心。AI为系统提供了一套可以自适应的“运行大脑”。它不再机械执行固定指令，而是基于实时数据（如天气、电价）和预测模型（如负荷、发电量），自主寻找最优运行策略。

这种运营能力的价值已在具体场景得到验证。例如，AI可以根据次日光伏发电量和气温预测，制定未来24小时的储充放计划及充电桩功率分配方案——如预测到光伏发电高峰，提前为储能预留容量，并调度充电行为将需求转移至该时段——从而在“省电费”与“保体验”之间实现动态平衡。

用户亦可选择将充电行为“托管”给系统，仅需设定离场时间，由平台自动决定充电时点与能源来源，从而在光伏、电网与储能之间实现协同调度。以星星充电某园区站为例，充电托管模式下，用户充电成本降低21%，同时电站运营收益增长22%²⁴。

构建系统能力: 从技术应用到方法论沉淀

星星充电的AI能力并非一蹴而就，而是通过分阶段演进逐步形成：从1.0阶段的信息化与数据化管理，到2.0阶段的精细化运营与聚焦数据辅助决策，再到3.0阶段，用大模型和生成式AI去串联各业务板块，形成三网融合的大平台。在3.0阶段，系统不仅完成能源调度，也通过电力交易连接不同资源。

在这一过程中，企业逐步将系统运行逻辑，提炼成为一组内部方法论：“软件定义硬件，算法定义软件，场景定义算法，交易串联场景。”

这套方法论的核心在于：在动态环境中，系统表现不再单纯由买了什么硬件决定，而依赖软件调度；调度逻辑由算法实时生成，算法能力又来自对具体业务场景的理解；最终，通过电力交易机制，将原本分散的能源要素连接为一个可以持续运转的商业闭环。

结语

星星充电的转型，本质上是借助数据和AI，在传统业务上实现价值增量，并拓展新的业务模式。随着AI逐步嵌入能源调度核心，企业从静态的设备制造商，转向动态影响能源调度与优化的系统运营商。行业竞争也由此发生转变——从设备规模，走向系统运行能力。

“软件定义硬件，算法定义软件，场景定义算法，交易串联场景。”

星星充电高级副总裁兼数字能源研究院院长 王迪



从“可用数据”到“可信决策”

数据在传统企业中主要用于支持分析与洞察，其价值更多体现在“是否真实、是否完整”。但在AI时代，随着AI智能体的调用，仅有数据已不足以支撑关键决策。

企业需要进一步建立可验证的证据链，即能够清晰回答：决策基于哪些数据、遵循了哪些规则、如何形成判断，以及结果如何生成。这类可解释、可追溯的能力，正成为企业在关键业务中应用AI的前提。

尤其是在采购、风控、运营等高价值环节，可信决策能力不仅影响企业内部信任，也直接关系到合规要求和业务风险控制。领先企业正在将数据能力延伸至决策链路，实现从“数据可信”到“决策可信”的跃迁。

京东政企业务： 以“业采融合”开辟下一个增长曲线

2025年，京东集团总营收达1.3万亿元，拥有超3600座仓库、3400万平方米物流仓储面积和超90万名员工。京东政企业务是京东集团专门服务企业 and 政府客户的核心平台，依托集团在零售、物流、科技、金融等领域的能力，面向政企采购市场提供解决方案。

识别结构性机会

政企采购市场规模庞大，但数字化程度仍然较低。2024年全国政府采购规模达3.4万亿元²⁵，企业物资采购总额达188.3万亿元²⁶，而企业数字化采购渗透率仅为11.5%²⁷。大量采购活动仍在分散、不透明的传统模式下运行，价格、质量、效率三者之间构成“不可能三角”——压低价格往往影响质量和交付稳定性，确保质量和效率则推高综合成本，三者难以同时达到最优。

在京东政企业务看来，困境的核心症结在于采购与公司的生产规划、业务决策缺乏有效连接，使采购的价值长期停留在执行与交易层面，而其在需求预测、资源统筹、供应协同和成本优化方面的潜力未被充分释放。

因此，京东提出“业采融合”理念：充分运用数智技术，构建采购生态，推动实现采购与核心业务环节深度协作、有机融合。一直以来，采购部门是企业内部最容易形成统一归口的部门，也因此是切入企业整体数字化的重要入口之一。采购部门数字化之后，有机会串联CRM、ERP、库存预测和需求规划系统等整个运营链条，实现数字化协同。

组织变革先行

要帮助客户实现“业采融合”，有一个前提：京东自身必须先完成组织层面的变革。由于京东集团的内部能力按业务板块纵向划分，政企客户若想获得完整的采购解决方案，过去需要分别与不同的业务板块对接，存在协同统筹、一体化服务升级的优化空间。

为实现组织层面的协同，京东集团成立了政企服务委员会，建立统一的资源调度机制和内部财务计算逻辑，使各业务单元在同一项目中形成共同投入与共同收益的紧密关系。与此同时，将各子集团面向政企市场的能力整合，把原本分散于各板块中的能力，以矩阵方式重新组织起来。这一机制的建立，把原本依赖临时协调的跨部门问题，转化为可持续运转的组织能力，使客户需求可以通过统一接口获得敏捷响应。

AI重构流程，而非加速流程

如果说“业采融合”定义了方向，AI则是让这一方向得以实现的关键力量——尤其是在那些过去依靠人工难以高效完成的复杂采购场景中。

传统采购能够处理的，是规则清晰、品类有限的标准化需求。而企业在实际经营中面临的，往往是高度复杂的采购任务：一个制造企业开发新产品，需要在数千乃至上万个品类中寻找合适的原材料和配套供应商。与此同时，不同品类之间存在技术适配要求，供应商的库存容量、交货周期、历史履约表现都需要综合评估。这类需求，过去需要大量人工耗时数天完成，且难以保证系统性和准确性，制约了采购所能支撑的业务边界。

AI的出现，改变了这一局面。2026年，京东政企业务基于京东自研Joy AI大模型及十余年政企采购场景积累，发布了采购智能体“AI采购管家”，用于处理多变量条件下的复杂匹配与决策，驱动政企采购端核心指标实现突破性优化——订单处理效率提升200%、采购成本下降30%、合规风险识别率提升至95%，目前已服务超过20万家企业²⁸。

以某头部车企合作项目为例。车企的采购需求覆盖生产备件、办公物资、营销礼品、员工福利等多种品类，叠加多子品牌、多基地分层管控，传统模式下人工完成供应商筛选、资质核验、价格比对与库存统筹，全流程耗时漫长，接入京东AI智能供需匹配系统后，通过多维度核算与方案推演，显著降低整体采购周期，降低人工工作量。

京东政企业务对AI的应用，建立在京东集团多年供应链实体运营积累的数据基础上：超过1000万个SKU的商品数据、覆盖全国的物流配送数据，以及大量供应商的历史交货记录和信用评分²⁹。正是这一数据基础，使

AI在供应链场景中的判断更为精准。据京东政企业务披露，若将AI效率充分释放，预计可在现有人力规模内释放约40%的人员精力，使其从事务性工作转移至业务拓展或客户服务。

数智化释放的价值不仅仅是效率

合规与效率的两难，曾经是政企采购长期无法同时解决的结构性矛盾。京东政企业务通过将价格比对、供应商资质核验、操作留痕等合规要求嵌入数字化流程，使相关工作自动完成，在不增加人工审批负担的前提下实现全程可追溯，实现了阳光合规采购。合规不再体现在纸面流程的完整性上，而是内嵌于供应链各个操作环节的数据记录中。

借助采购数字化，京东政企业务进一步为客户提供了两方面价值：一是降本增效，定期向客户提供采购报告，将成本的节约和效率的改善用量化的方式呈现；二是专业可信赖服务，为客户配备了解其业务节奏的专属团队，主动提供市场洞察和采购规划，而非被动等待需求。

结语

在技术变革时代，京东政企业务以客户的真实处境为出发点，识别自身能力与客户需求之间尚未被开发的连接，带着变革的决心重新组织内部资源，再以AI作为重构流程的手段，既为客户打破了采购的“不可能三角”，也为自身带来了增长。对于正在思考如何利用AI驱动数字化转型的企业而言，需要优先追问的不是“我们应该用AI做什么”，而是“我们是否真正从客户的需求出发”，以及“我们是否有变革自己的意愿和能力”。



从“内部能力”到“智能体网络”

企业能力的边界也在被重新定义。过去，能力更多是围绕企业内部资源进行组织和流转；而在AI驱动下，能力正在向跨组织、跨场景的协同网络延伸。

AI智能体使企业能够与客户、供应商、渠道及生态伙伴实现更高频、更低成本的协同互动。竞争不再只是单一企业能力的比拼，而是能否有效组织和协调跨企业、跨系统的智能化协作。

在这一模式下，企业需要构建的不仅是内部能力体系，更是一张由多方参与的智能协同网络，通过数据与算法实现动态连接与协同运作，从而持续放大整体价值创造能力。

阿里国际站： 把复杂留给AI，把简单留给用户

如果一家海外小企业想采购一台叉车，过程远比日常网购下单复杂。跨境B2B贸易本身是一条包含三十多个环节的长流程，如果把资金流、物流和合规要求完整纳入，复杂度还会上升。对中小企业而言，难点不只是“找到客户或供应商”，更是如何把需求、履约和合规这些关键环节逐一落实。当前全球贸易规模约达34万亿美元³⁰，但微小企业的参与率不到15%³¹。AI正在降低跨境贸易的参与门槛，让更多中小企业能够直接参与全球贸易。

这也在重新定义阿里国际站的价值空间。作为阿里巴巴最早的业务之一，阿里国际站正从“信息匹配”到“让交易真正发生”，从“帮中国卖全球”走向“全球卖全球”，其能力边界也不断延伸至需求理解、流程执行、服务整合。更进一步，阿里国际站正在通过新的企业级Agent平台 Accio Work推进一次根本性转型：从连接买卖双方的B2B平台，升级为7x24小时自动化执行商业任务的A2A (Agent-to-Agent) 智能贸易网络。

智能体重塑全球贸易长流程

阿里国际站首先改造的是采购入口。以叉车采购为例，买家上传图片后，AI不会直接把几千个供应商结果抛给用户，而是先补问工作环境、温度范围、动力类型、载重、举升高度和使用时长等关键参数；如果买家上传的是招标文件或需求文档，AI则能自动完成文档的结构化拆解，基于精准需求进行供需匹配。

而展示的搜索结果更像一张不断补全的决策表：平台一方面调用已有商家和商品数据，补齐价格、规格、履约等信息；另一方面通过AI自动向潜在商家发起询盘，并将商家回复填回列表，帮助买家从几千个供应商逐步收敛到少数可进一步确认的选择。借助AI搜索，原本需要多轮沟通的信息在交易前端被结构化处理，沟通周期可缩短至原来的五分之一³²。

在此基础上，阿里国际站推出全新的Accio Work智能体平台进一步把AI从采购前端推向整体的自动化经营执行。企业可以直接提出经营目标，由多个智能体拆解并执行市场调研、产品设计、供应商筛选、商品上架和营销推广等任务，而员工则承担决策和创意等更重要的角色。以建站场景为例，在传统模式下，跨境建站往往需要数周时间投入，而在Accio Work智能体平台辅助下，用户给出初始创意后，系统可在30分钟内搭建出网店³³。

该平台也在不断升级中，新推出的企业版，聚焦组织级权限和AI协同。不同岗位的员工可以在各自的数据边界内安全调用AI能力，同时，企业可以将成熟的外贸实操经验沉淀为可复用的数字技能（Skill），在团队内部共享，使AI真正嵌进组织协作与管理的肌理。

Accio Work智能体平台显著降低了跨境贸易的准入门槛，目前全球月活企业用户已达1000万³⁴，这包括原先不常使用国际站的用户，也包括从其他平台迁移而来的新用户。面向未来，阿里国际站正从B2B（Business-to-Business）向A2A（Agent-to-Agent）演进，并以Accio Work作为核心产品，目标实现约70%的传统贸易流程自动化。

“仅解决‘相遇’不足以改变交易，只有覆盖完整服务链路，交易方式与体验才会发生结构性变化。”

阿里国际站总裁 张阔

多极世界下的本地化

如果说AI是驱动价值增量的变量，那么阿里国际站不变的主线，是从“帮中国卖全球”走向“全球卖全球”。

过去二十多年，阿里国际站的增长得益于一条持续演进的价值路径：先解决“相遇”，让买卖双方在线上高效连接；再解决“交易真正发生”，把跨境交易中分散、反复、依赖人工协同的环节沉淀为平台能力；然后走向“全球卖全球”，从服务中国供给出海，升级为连接全球供给与全球需求。

在多极环境下，新的价值定位对应着清晰的推进逻辑：需求端，围绕市场规模、政策合规稳定性和区域发展速度识别重点市场；供给端，挖掘不同区域的特色供应链能力，形成全球互补；组织端，持续推进本地化经营，由区域团队同时负责本地供给与需求。

值得一提的是，因不同区域在支付方式、物流链路与海关要求上差异明显，阿里国际站的本地化不是简单复制国内电商的方式，而是围绕不同区域的差异重组本地服务能力。平台采取“一个区域一个区域开发”的方式进行本地适配，通过把区域差异沉淀为可复用的平台能力，进而降低交易难度并提升增量。

结语

全球数字贸易的发展逻辑正在发生深刻变化。AI对B2B贸易的改造，其核心价值不只在提效，更在于通过普惠化的技术输出，降低复杂国际交易的参与门槛。新的价值空间，并不一定来自新的市场或模式，也可以来自于交易能力的普惠化，使更广泛的企业获得与跨国巨头同等的全球资源配置能力。

AI正在重塑企业竞争的基础逻辑，真正拉开差距的，是企业能否让同样的资源创造出更多价值。中国企业并不缺乏实现这一跃迁的基础——长期积累的制造能力、产业链协同、工程能力与丰富场景，构成了重要的底层资产。领先企业正在做的，是在这些基础之上叠加AI驱动的洞察、调度与服务能力，使既有资产和场景产生更高价值输出。

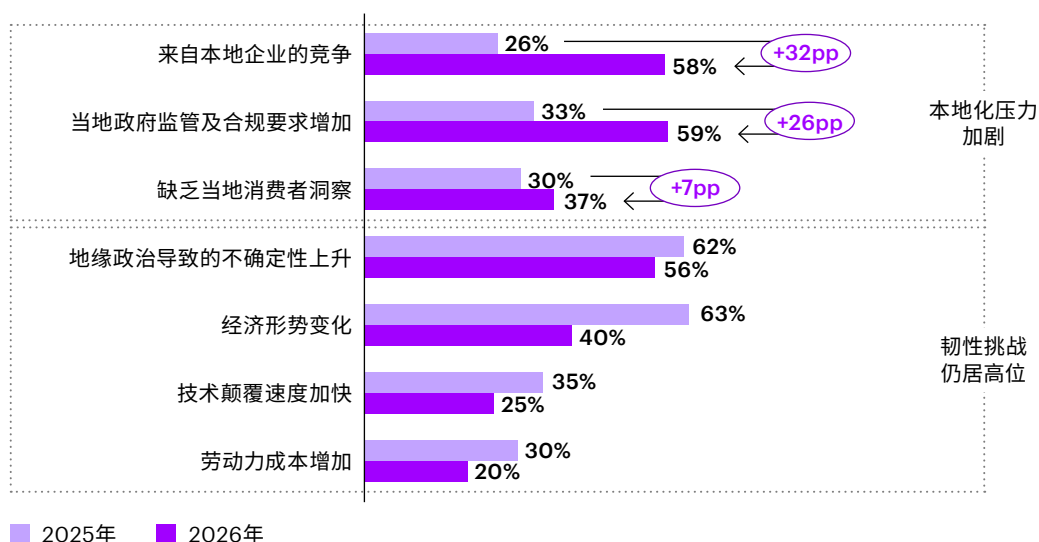
多极经营： 以智能体AI突破品牌短板， 放大全球产供优势

近年来，中国企业全球化进程持续加速，但随着中国企业全球化步伐从进入市场迈向持续经营，企业面临的挑战也在全面升级。

其中，最突出的变化来自本地化压力的加剧。近六成企业表示，当地政府监管及合规要求显著增加（59%），来自本地企业的竞争压力大幅上升（58%），两项较去年分别提高了26和32个百分点（见图8）。同时，37%的企业看到需要强化当地消费者洞察，比去年提高了7个百分点。这表明，中国企业正越来越多地被本地市场视为真正的竞争对手，而非仅是初入市场的参与者。

与此同时，地缘政治不确定性仍居高位（56%），其与经济形势变化（40%）分别成为海外经营复杂性的第三和第四大来源，表明企业海外韧性建设仍然迫切。

图8 海外运营遇到的挑战

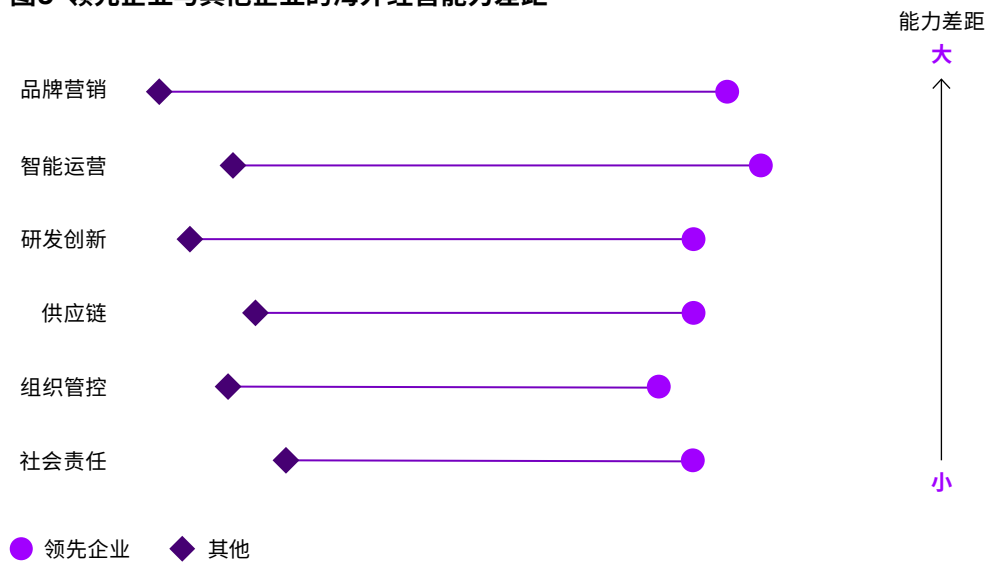


数据来源：2026埃森哲中国企业数字化转型指数高管调研（样本量=160，有海外业务样本量=155），埃森哲商业研究院分析。

中国企业在海外市场直面当地竞争压力的另一面，是全球化竞争优势尚未形成。调研显示，尽管超过六成中国企业以全球领头羊为目标，但实际影响力仍处于较低水平：仅5%具备全球品牌影响力，12%能够影响全球行业发展方向或竞争格局³⁵。

六成的雄心与个位数的影响力之间，是一道尚未跨越的鸿沟。中国企业在效率、产品和工程化方面积累了扎实的优势，但这些优势尚未完全转化为不同市场中的品牌认知、需求影响力和竞争格局塑造能力。从把产品卖到更多国家，到成为真正的全球性企业，中国企业需要一整套经营体系的升级。部分领先企业已率先迈出这一转型步伐，已将优势从供应链和生产布局，延伸至品牌、创新与本地经营，形成覆盖海外经营全链条的能力基础（见图9）。

图9 领先企业与其他企业的海外经营能力差距



数据来源：2026埃森哲中国企业数字化转型指数高管调研（样本量=160，有海外业务样本量=155），埃森哲商业研究院分析。

从能力结构来看，这一差距集中体现在两个方向。

本地价值经营：领先企业在用户洞察、生态合作和需求塑造上优势更突出，能够打造品牌、沉淀长期客户关系。相比简单复制成熟产品，它们更注重结合本地客户需求和市场洞察开展创新活动。值得关注的是，品牌营销是领先企业与其他企业差距最大的领域。领先企业正在通过品牌建设积累长期品牌竞争优势。从全球化发展的阶段来看，这也是中国企业从全球扩张迈向全球影响力的重要标志。

全球智能运营：在供应链管理和运营维度上，领先企业也显著领先于其他企业。调研显示，只有15%的受访企业表示已建立起能支撑其全球业务的一体化运营体系；而领先企业正从标准化运营走向价值创造型全球运营，将分散在全球各地的生产、库存、物流及后台运营连接为统一的运营网络，实现跨区域智能协同和动态调度。在地缘政治和供应链不确定性持续增加的背景下，这种能力已成为海外持续增长的重要基础。

但组织管控仍是共同短板。领先企业的领先更多体现在业务能力层面，而非组织管理层面。组织管控和社会责任是领先企业与其他企业差距最小的两个维度。这表明，即使是最领先的中国企业，全球治理机制中的组织管控仍是短板。企业需要强化本地授权、人才本地化和文化融合，让全球能力真正嵌入本地市场。

此外，领先企业已经开始建设面向AI时代的全球数字平台。通过“全球统一、本地适配”的平台底座，支撑数据、AI、安全、合规和算力能力在不同市场快速部署。例如，制定全球性的AI技术标准与框架，加快建设各市场的知识沉淀与数据存储，并与当地AI生态企业合作，引入AI智能运营平台等。

在此基础上，领先企业进一步向前，开始借助智能体AI弥补品牌力差距，与本地成熟品牌争夺新的用户决策入口。埃森哲全球消费者调研显示，71%的全球消费者预计，未来一年，生成式AI将影响其至少一半的消费决策，37%的品牌粉丝愿意在其智能体找到更优选择时更换品牌³⁶。

随着越来越多决策由智能体辅助甚至主导，品牌是否能够进入推荐范围，正在直接影响消费者最终的选择。围绕这一变化，领先企业的重点也在调整。

首先，领先企业深入洞察本地需求，捕捉用户的提问方式、比较标准和取舍逻辑。不仅要理解消费者“想要什么”，还要理解这些需求在智能体交互场景中是如何被表达、被识别的，以及哪些信息更容易被采纳为推荐依据。只有同时理解人和决策机制，才能真正影响选择结果。

其次，领先企业正争取成为智能体的优先选择，让品牌更容易被智能体“看到”和“相信”。让产品、价格、服务和价值证明更易被消费者智能体发现、理解、验证和推荐，提升品牌进入本地决策链的机会。

最后，领先企业积极自主协调全球资源，把智能体反馈真正接入企业运营。由智能体联动产品创新、营销、服务、生产和供应链，在全球统一能力之上形成本地化响应，从而在不同市场中实现敏捷响应和可靠兑现。

品牌不再只是争取消费者偏好，而是通过进入智能体决策链，提前塑造消费者的选择空间。谁能够占据这一入口，谁就更可能最终赢得消费者。智能体AI为中国企业打开了一次珍贵窗口：不必完全复制历史品牌的成长路径，也能进入全球消费者的选择清单。

开启价值跃迁

全球价值正在加速向未来型企业迁移，中国新的价值空间已经逐步成形，但仅有10%的企业真正做好了跃迁准备。对于其余90%的中国企业而言，关键在于是否愿意改写自己的决策起点——以既有业务为中心，企业只能延长旧曲线；以未来价值空间为资源配置的原点，才有机会迈入新的增长曲线。

基于领先者的实践，我们提出三条行动路径：

一、让AI成为企业的新基因

AI原生能力，已成为入场的新门槛。AI的潜力不只在于提升效率或重塑流程，更在于帮助企业突破传统增长路径，探索AI原生的运营和商业模式。下一阶段的关键是能否将AI嵌入决策、运营与创新核心，使其成为可持续复用和持续演进的系统能力。企业不应再将AI作为效率工具叠加在既有流程之上，而应以AI重构自身运行方式——让AI参与判断、驱动协同，并在真实业务中不断优化表现，在此过程中，逐步积累可复用的业务知识 with 能力结构，迈向企业级自主智能。

二、重构增长的创造方式

当AI成为增长引擎，增长本身需被重新定义。规模驱动的增长模式正在失效，价值获取方式正在被重新定义。中国企业下一阶段的关键，在于通过AI重写价值创造逻辑，让同样资源持续创造更高回报。这意味着企业要从交付产品转向交付结果，从规避复杂性转向经营复杂性，从数据支持走向决策可验证，并不断将数据、场景和运营能力嵌入具体业务之中。

三、决胜多极市场，放大价值空间

全球市场是未来价值空间中最值得争夺的关键领域之一。中国企业的下一阶段全球化，将不只是扩大海外覆盖，更是在多市场环境下创造并放大协同价值——靠韧性守住基本盘，靠硬实力提升竞争力，靠影响力打开长期价值。面对多市场、多监管、多供应链、多生产地的复杂局面，AI正成为实现这一目标的关键杠杆，帮助企业实现本地扎根、全球协同与智能响应，构建真正意义上的多极经营体系。全球规模为企业增长赢得广度，本地深耕与智能协同方能助力企业赢得价值。

从企业重塑到未来优势， 下一阶段竞争已经开启。

当大多数企业仍沿着既有路径加速时，价值定价的逻辑已经改变——市场正在持续向具备未来能力的企业倾斜，且迁移速度仍在加快。新的竞争秩序已然形成，率先借助AI完成能力跃迁的企业，正在进入新的增长曲线。

对于更多企业而言，窗口仍然敞开——但不会无限期等待。上一阶段的企业重塑已奠定基础；下一阶段的价值竞争，将取决于企业能否以自主智能重构运营，以价值密度打开增长，并以多极经营跨市场放大价值。

价值跃迁已经开始。

研究方法

本研究是埃森哲连续第九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。

研究覆盖八大行业，包括高科技制造、汽车与工业制造、消费品与零售、医药、新能源、化工、保险与银行、软件与平台。

高管在线调研

调研对象为来自上述八大行业、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2026年3月，共计160份有效问卷。

企业评估

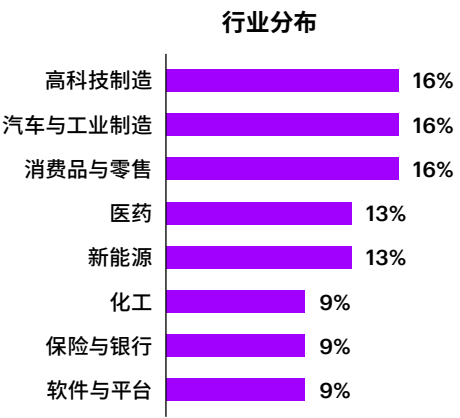
一、数字化转型指数：指数共有三级，包含六大维度，18个二级指标，31个三级指标，各指标分值为0—100，100分代表当前所能预见的最先进状态的数字企业。数据由下至上逐级加总平均，最终得到指数总分。

二、未来能力：围绕重塑的新阶段，埃森哲定义了企业赢得未来价值空间的三大能力：自主智能、价值密度和多极经营。

三、企业绩效：基于财务数据和非财务数据对企业综合绩效进行评估，包括企业价值、增长能力、盈利水平等财务和资本市场评估数据，以及行业地位、客户关系等非财务维度。

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、财务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，ESG数据来源于Arabesque S-ray数据库，财务数据来源于S&P Capital IQ。

为消除不同行业间能力基线差异，本研究对数据进行了行业内Z-score标准化处理（均值为0、标准差为1），使企业表现反映其在行业中的相对位置，而非绝对水平。在此基础上，我们进一步构建多元回归模型，识别不同能力对企业绩效的影响强度及其传导路径。



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%。

参考资料

- 1 [The great value migration](#), 埃森哲, 2025年12月。
- 2 同上。
- 3 同上。
- 4 [第57次《中国互联网络发展状况统计报告》](#), CNNIC, 2026年3月。
- 5 [2025年我国全行业对外直接投资简明统计](#), 商务部, 2026年1月。
- 6 [Scalekit benchmark \(2026\)](#), Scalekit, 2026年3月。
- 7 [Uber caps employee AI spending after blowing through budget in 4 months](#), TechCrunch, 2026年6月。
- 8 [Amazon scraps AI leaderboard after employees begin 'tokenmaxxing'](#), Analytics Insight, 2026年5月。
- 9 [ReliabilityBench: evaluating LLM agent reliability under production-like stress conditions](#), arXiv, 2026年1月。
- 10 第17期埃森哲变革脉动调研(全球样本量=3650, 中国样本量=260; 2025年11月—12月), 埃森哲商业研究院分析。
- 11 泰康之家官网。
- 12 泰康医疗官网。
- 13 企业高管访谈, 2026年4月。
- 14 同上。
- 15 同上。
- 16 第17期埃森哲变革脉动调研(全球样本量=3650, 中国样本量=260; 2025年11月—12月), 埃森哲商业研究院分析。
- 17 同上。
- 18 [雅迪集团控股有限公司2025年报](#), HKEX, 2026年4月。
- 19 企业高管访谈, 2026年4月。
- 20 埃森哲商业研究院基于[《全球电动汽车展望2026》](#)估算, IEA, 2026年5月。

- 21 雅迪控股 (1585 HK) : 2026年汇丰全球投资峰会会议纪要, AlphaSense, 2026年4月。
- 22 雅迪集团控股有限公司2025年报, HKEX, 2026年4月。
- 23 雅迪控股 (1585 HK) : 2026年汇丰全球投资峰会会议纪要, AlphaSense, 2026年4月。
- 24 企业高管访谈, 2026年4月。
- 25 2024年全国政府采购简要情况, 中国政府采购网, 2025年11月。
- 26 《2025数智供应链采购发展报告》, 中国物流与采购联合会, 2025年7月。
- 27 同上。
- 28 企业高管访谈, 2026年4月。
- 29 同上。
- 30 《2026全球贸易展望与统计》, WTO, 2026年3月。
- 31 全球价值链中的中小企业, Comenius university bratislava, 2024年5月。
微小企业指员工低于10人的企业, 数据基于2021年欧洲企业估算。
- 32 企业高管访谈, 2026年4月。
- 33 同上。
- 34 同上。
- 35 2026埃森哲中国企业数字化转型指数高管调研 (样本量=160, 有海外业务样本量=155),
埃森哲商业研究院分析。
- 36 2026埃森哲消费者脉搏调研 (样本量=25590, 2026年1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

研究团队

邱 静 埃森哲商业研究院大中华区院长
宋 涵 埃森哲商业研究院大中华区行业与企业事业部研究员
郁亚萍 埃森哲商业研究院大中华区汽车行业研究经理
邓 玲 埃森哲商业研究院大中华区Song事业部研究总监
杨越非 埃森哲商业研究院大中华区金融业研究总监

项目统筹

叶晨佳 埃森哲大中华区市场营销总监
陈 双 埃森哲大中华区市场营销经理
杨燕妮 埃森哲大中华区市场营销专员

鸣谢 (按照姓氏首字母排序)

白洁、蔡沈隽、曹捷、曹蕾、曹琦峰、陈继东、陈明、陈珊、陈旭宇、范华、
Katarzyna Furdzik、哈亿辉、韩必立、Francis Hintermann、陆今芳、
卢珊、牛林海、Rebecca Tan、滕艳、王怡隽、魏伶、萧兆琳、杨惠敏、
杨廷轩、余鸿彪、岳彬、张楠、张玮冬

关于埃森哲

埃森哲注册于爱尔兰，帮助全球各行业的领先企业构建数字核心，运用AI，实现高效、全面的价值提升。我们致力于成为客户信赖的重塑转型卓越伙伴，引领广泛、安全的AI应用，坚持以客户为本、以AI赋能，建立全球最佳职场。公司汇集全球79.9万名专业人士，依托自有资产与平台、深厚的流程与行业专长，以及领先的生态合作关系，为客户提供端到端解决方案，并在规模化运营中实现可衡量的业务成果。

我们通过重塑服务，提供网络安全、数字核心、财务、行业与企业、Song、供应链与工程，人才等领域广泛的专业服务，具备AI与数据、行业与流程，以及技术服务方面的前沿能力。我们为全球约九千余家客户提供服务，2025财年全球营收约为700亿美元。

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。

详细信息，敬请访问埃森哲公司主页accenture.cn。

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www.accenture.com/research。

欢迎与我们互动



埃森哲中国官方微信



埃森哲中国官方小程序

免责声明：

本报告中的材料反映了编制时的可用信息，即首页所展示的日期，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。