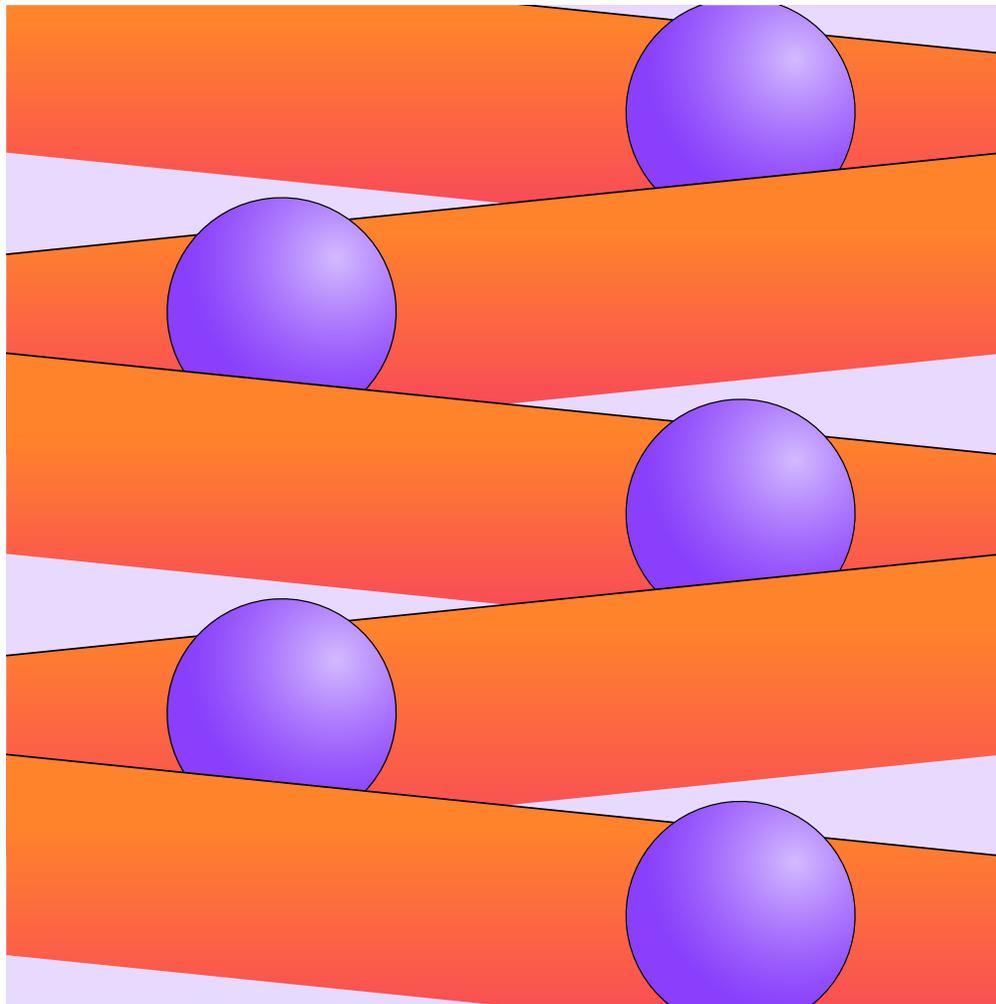


2024 年 五大趋势

深度技术需要深度信任



从更长远的视角来思考 2024 年五大趋势

这是 IBM 商业价值研究院推出的年度五大趋势系列报告的第五期。每一年的五大趋势报告都预测了在未来 12 个月内有望对企业产生巨大影响的关键机会和概念。

在这些年度趋势的基础上，企业领导者还需从更长远的视角来思考未来的发展战略，并确定投资重点。我们近期发布的《值得押注的七大投资决策》报告专注于未来的七大长期趋势，以及企业领导者可以把握的投资机会。该报告涵盖广泛的主题，从生成式 AI、量子计算、可持续发展、设计领导力、全新的工作方式到供应链韧性，全面阐述了企业领导者在未来几年应对这些趋势时需要了解的事项和需要采取的行动。如需了解更多详情，请访问我们的“值得押注的七大投资决策”主页：<https://ibm.co/seven-bets>。

随着智能机器日益自主化，组织需要引入一项重要的平衡因素：

信任。

具体而言，从数据到人员，从机器到运营模式，各个领域都需要建立信任。

信任是一种宝贵的资产

随着人类和技术的日益交融，我们在选择所信任的对象时需要保持谨慎。事实上，信任已经成为企业运营的一项关键差异化因素。我们是如何知道的呢？根据 IBM 商业价值研究院的调研，81% 的受访高管将安全性、保障和信任视为其组织从竞争中脱颖而出的关键品牌特质。¹

尽管企业领导者认识到信任的重要性，但在建立和维持信任方面却收效甚微。仅有 55% 的受访 CEO 表示对其组织充满信心，认为其组织能够准确、完整地报告利益相关者所需要的数据安全与隐私信息。²

而消费者们同样信心不足。例如，根据最新调研，仅有 20% 的受访消费者信任企业对可持续发展做出的承诺，而 2021 年时的这一比例约为 50%。³

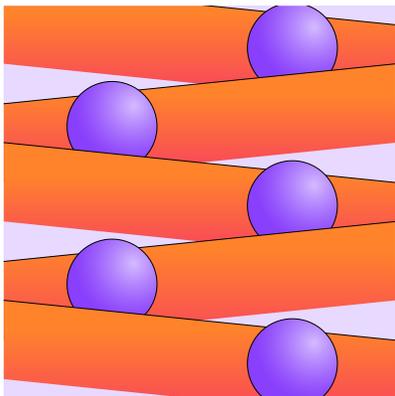
不过，90% 的受访消费者表示信任是他们在选择品牌时最重要的决定因素。⁴

2024 年：机器智能让信任成为焦点

一年的时间可以形成一种趋势，强化一种趋势，还可以意外地结束一种趋势。2008 年，抵押贷款和房地产引发了全球金融危机。2020 年，一场席卷而来的全球疫情夺去了无数生命，造成了超过 12 万亿美元的全​​球经济损失。⁵ 而在 2023 年，生成式 AI 变革了工作的性质和面貌，导致许多人对自己的工作安全性产生了质疑。一直以来，信任都是一项重要因素。不过，这类大规模颠覆性事件进一步凸显了信任的重要性。

我们的研究表明，2024 年将是企业领导者需要在技术与信任之间取得平衡的关键一年。当然，将信任融入组织的每一个方面并不是一个新概念。但随着生成式 AI 的崛起、全球不确定性增加、竞争的持续加剧以及生态系统的兴起，建立信任将成为一项更具挑战性的任务。

2024 年的 五大趋势



趋势 1

组织从 + AI 转变为 AI +。

对 AI 的信任

我们可以信任生成式 AI 吗？

如果是的话，可以在哪些领域信任它，以及信任的程度如何？

趋势 2

使用 AI 的人将会取代 不使用 AI 的人。

对团队的信任

我们是否可以帮助员工信任新的同事——AI？以便让 AI 在日常业务流程帮助员工。

趋势 3

数据议题从 IT 部门延伸到 高管层面。

对数据的信任

我们是否可以相信自己数据的真实性和安全性？

趋势 4

锻造弹性运营模式， 灵活应变拒绝中断。

对运营模式的信任

我们是否可以相信自己的系统、流程和战略？

趋势 5

生态系统就是战略， 而不仅仅是战略的一部分。

对合作伙伴的信任

在生态系统对于客户互动和价值创造日益重要的形势下，我们是否能够建立和维持可信的生态系统？

趋势 1

组织从 + AI 转变为 AI +。

AI+ 意味着从一开始就采用以 AI 为中心的设计，而不是事后再附加 AI。

四分之三的受访 CEO 表示，企业竞争优势取决于谁拥有最先进的生成式 AI。⁶事实上，43% 的受访 CEO 表示其组织已经在利用生成式 AI 制定战略决策。而且，36% 的受访 CEO 表示正在利用生成式 AI 制定运营决策。⁷2024 年，我们预计这一趋势将持续增长。

然而，超过 60% 的受访组织尚未建立一致的企业级生成式 AI 方法 — 这是实现负责任、可信的 AI+ 的关键步骤。⁸



“生成式 AI 模型在同一时间给我们带来了惊喜、惊叹和惊吓。”

Gonzalo Gortázar
CaixaBank 首席执行官

平衡迅速行动与深谋远虑

转变为 AI + 意味着组织要重新思考人才战略。然而，根据我们的调研，三分之二的受访 CEO 在采取行动时并未清晰认识到应如何帮助其员工应对 AI 带来的颠覆和势不可挡的变革。⁹ 只有不到三分之一的受访 CEO 评估了生成式 AI 对其员工团队的潜在影响。¹⁰

与此同时，那些积极拥抱 AI 的组织一直在稳步前行，持续超越竞争对手。¹¹

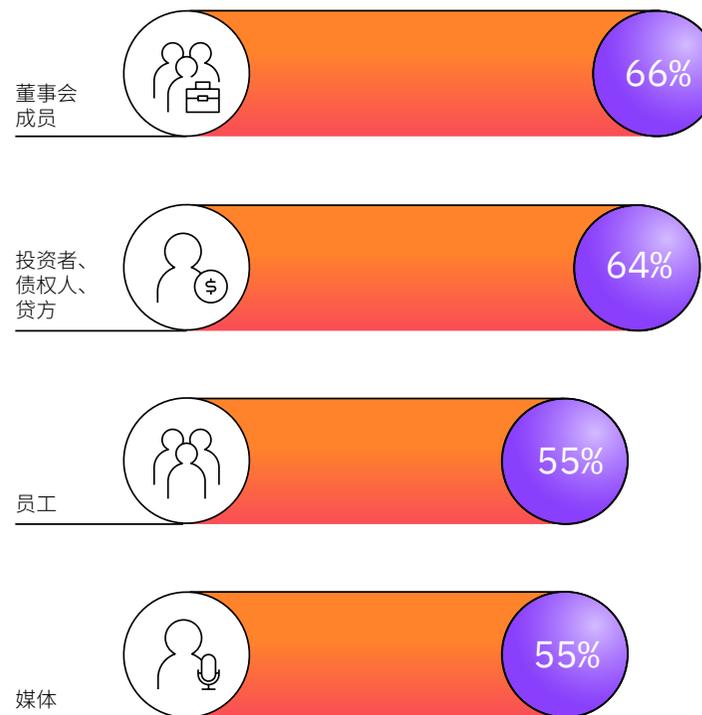
生成式 AI 已经成为“时代精神”，并且推动加速采用这项技术的压力正在不断增长（见图 1）。这是一项不可逆转的趋势。但这并不意味着 2024 年不会出现一些刹车的情况。72% 的受访企业高管表示，出于伦理方面的顾虑，他们愿意放弃生成式 AI 的好处；69% 的受访高管预计采用生成式 AI 会导致监管罚款。¹²

要在实施负责任的 AI 方面发挥领导作用，高管及其组织需要始终秉持人类最优秀的品质，包括智慧、伦理道德以及对利益相关者的重视。

图 1

CEO 感受到来自利益相关者的压力，要求他们加速采用 AI

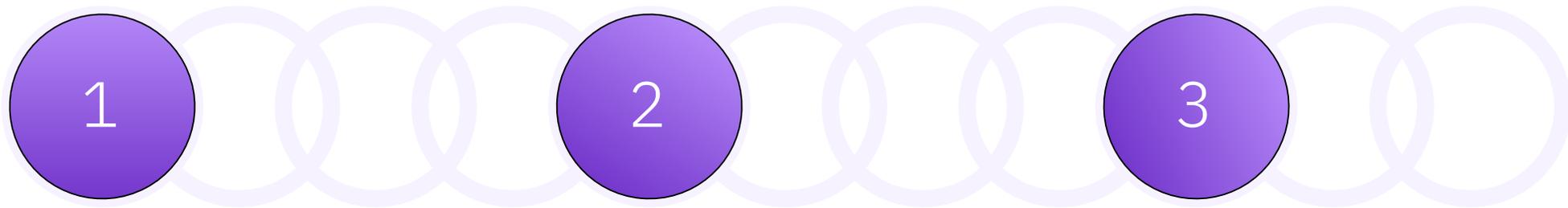
以下利益相关者团体在减缓或加速采用生成式 AI 方面施加了多大程度的压力？



信息来源：AI 时代的 CEO 决策力：运筹帷幄，决胜未来。
IBM 商业价值研究院，2023。 <https://www.ibm.com/downloads/cas/1YOKEERG>

行动指南

从 AI + 的视角重新设计运营模式。



1 设立 AI 管理和监督角色

设立首席 AI 伦理官职位，致力于倡导负责任的 AI。为该职位赋予提供指导和行使否决权的权力。促进负责任地使用 AI。确保技术的可访问性、可靠性和可信性。在整个开发生命周期内考虑伦理因素。总体来说，一些组织正在考虑增设首席信任官，专门负责处理从 AI、数据到客户情感的一切事务。

2 将 AI 技能扩展至 IT 部门以外

从一开始就鼓励员工支持生成式 AI。着力开展再培训和技能提升培训，重点培养创造力和人际交往能力。投资建立强健的数据基础设施。在整个企业内提高透明度并普及 AI 相关知识，从而优化 AI 的潜力。

3 引入清晰的 AI 治理和教育计划

将 AI 治理整合到核心业务模式中，明确解决可解释性、偏见和可靠性等问题。为员工建立全面的 AI 教育计划。让员工能够充分利用生成式 AI 功能。确保客户和利益相关者清楚地知道他们何时在与 AI 互动，以及何时在与被 AI 增强的真实人类互动。

趋势 2

使用 AI 的人将会取代 不使用 AI 的人。

认识一下永不休息的新同事吧。2024 年，生成式 AI 将影响几乎所有组织角色和层级。2025 年，77% 的初级工作者的工作职责将发生变化。而超过四分之一的高级管理者的工作职责也将发生变化。¹³

AI 的成功采用取决于团队是否愿意接受新的 AI 工具和应用。为此，他们必须相信生成式 AI 是值得信赖的。

AI 机器人并不是新事物。但在 2024 年，我们预计会有更多的组织引入 AI 来与员工协作。全天候运行的 AI 机器人将处理日常的重复性任务，从而让人类专注于处理更高价值的战略性工作。

不可替代的人类品质将变得更加重要，例如创造力（这是受访企业高管认为到 2025 年最有价值的技能）、缜密的决策能力和同理心。¹⁴

目前，尽管预见能力有限，但 87% 的受访 CEO 预计，生成式 AI 将增强而不是取代人类员工。¹⁵



关键是要培养能够让人才
在新形势下就业的技能，
无论是在当前职位还是全新
的工作环境中都能出色
完成工作。

AI 对劳动力的影响将进一步加深

AI 增强员工与替代员工的比例可能会发生变化。随着生成式 AI 迅速成熟，越来越多的职位和层级将受到来自 AI 的更严重的影响。例如，大多数政府领导者预计五年后在 AI 和自动化领域的支出将超过人才支出。¹⁶

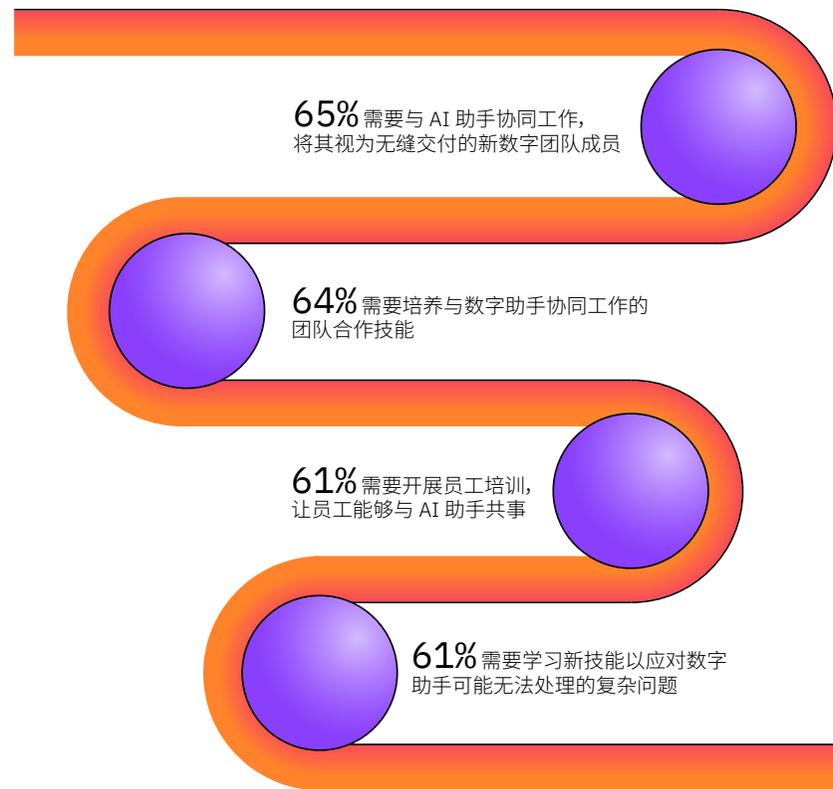
受访 CEO 预计，随着在未来三年内实施 AI 和自动化，其组织 40% 的员工需要接受再培训。¹⁷ 信任将在员工是否愿意接受再培训并适

应新角色方面发挥关键作用。从更高的层面来看，关键是要培养让人才在新形势下能够就业的技能，无论是在当前职位还是全新的工作环境中都能出色完成工作。

至少 80% 的受访首席级高管预计，生成式 AI 将从根本上变革其组织的工作流程以及员工的工作方式。¹⁸ 但是，员工必须对他们的 AI 新同事产生信任，这种变革才能取得成功。要建立这种信任关系，组织不仅需要竭力确保 AI 基础模型的有效性，还需要针对员工开展再培训和技能提升培训。

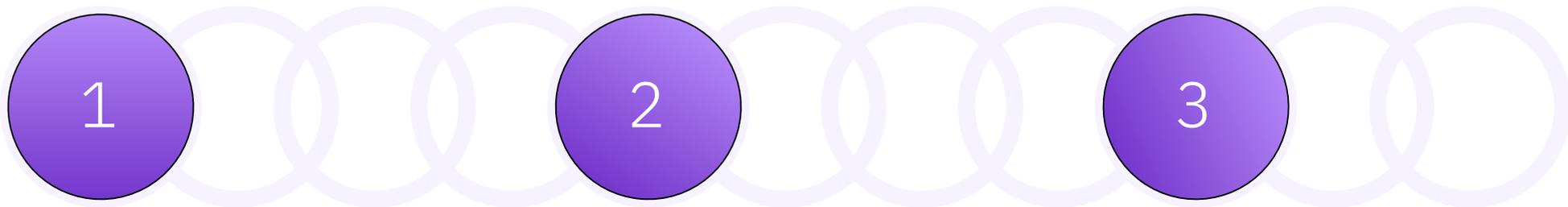
图 2

通过与 AI 助手携手合作，员工将掌握新的技能和新的工作方式



行动指南

确保人才始终处于这一大规模劳动力变革的前沿。



1 将生成式 AI 再培训视为人才的个人发展机会

与 HR、IT 等关键利益相关者开展集体讨论，制定灵活的技能战略。定义由员工执行的高级功能和由机器人执行的例行任务的学习要求。确定与特定工作角色相符的关键技能，然后利用生成式 AI 从内部培训目录和外部资源创建学习路径。

2 从“以人才为中心”的视角重新定义业务流程，并以 AI 增强

运用技术分析如何完成工作，并识别任何效率低下或瓶颈问题。利用这些洞察重新思考业务流程，并明确数字工作者最适合发挥领导作用的领域，确保人类始终参与决策流程。

3 搭建论坛，可以让团队发布关于哪些任务可实现自动化的建议

利用数字化 HR 渠道建立开放反馈循环，不仅让员工拥有发言权，而且还能参与到工作变革的设计中。培养能够自如管理人类和 AI 混合员工团队的新一代领导者。

趋势 3

数据议题从 IT 部门延伸到高管层面。

数据是每一家组织的命脉。数据流动到各个位置，用于制定战略、运营决策和开展创新。

信任您的数据比以往更加重要，而不仅限于确保数据完整性。您还需要确信进入无边界领域的所有数据都是安全且受到保护的。

一直以来，组织都需要保护数据免受盗窃。但现在，组织还必须防范数据在传入、传出组织以及在组织内部传输的过程中受到破坏。

财务风险很高。一部分组织能够对所存储的大量可信、高质量数据进行变现，这类组织在 AI 功能上的投资回报率几乎是其他组织的两倍（两者的投资回报率分别为 9% 和 4.8%）¹⁹

高回报也必然面临高风险。正因如此，2024 年，数据不再仅仅是技术问题，而成为具有巨大战略意义的业务必需品。61% 的受访 CEO 表示，对数据沿袭和溯源的担忧将成为采用生成式 AI 的障碍。²⁰ 57% 的受访 CEO 表示数据安全也是一项障碍，而 45% 的受访 CEO 则提到了数据隐私。²¹



“传统观念认为决策应当以数据为依据。在许多情况下，这是有效的……但也有一些例外情况。”

Fernando González
Cemex 首席执行官

数据：是否值得信赖？ 又是否安全？

与此同时，篡改数据也已成为一项重大威胁。受访高管们预计，冒充受信任用户的黑客将对企业产生最大的恶意影响，紧随其后的是恶意代码。²² 随着威胁行为者越来越熟悉生成式 AI 工具，并利用此类工具创建更智能的恶意软件，我们将看到新型入侵攻击产生更广泛、更快、更复杂和更精准的影响。

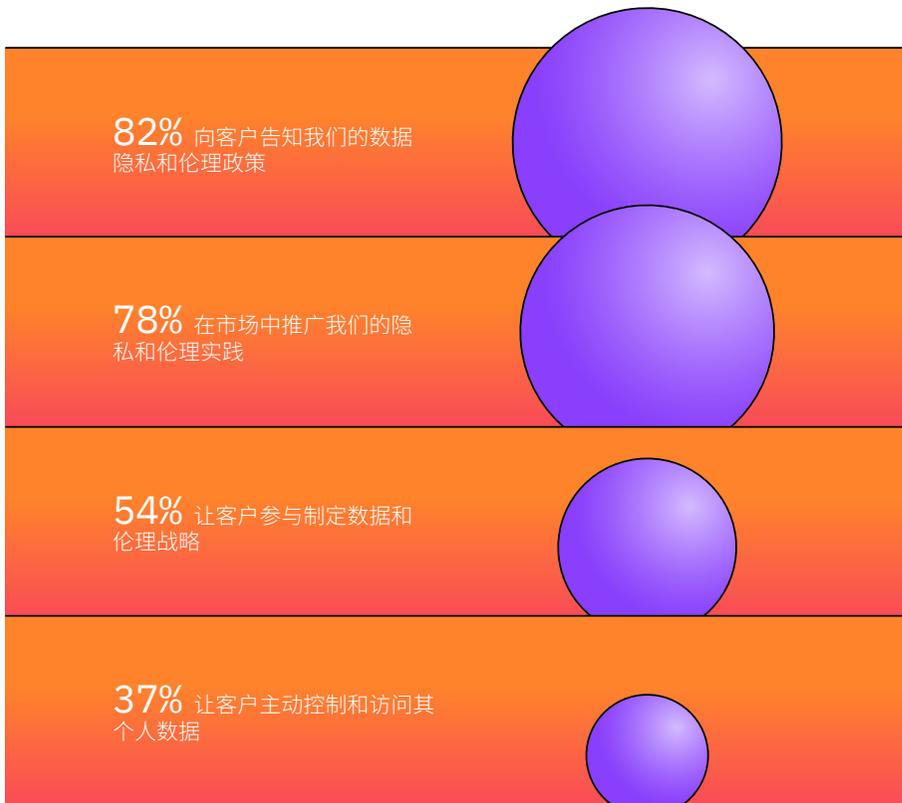
不出所料，2023 年的网络安全预算相比 2021 年增长了 51%。²³ 预计到 2025 年，网络安全预算将继续增长 43%。²⁴ 为了获取可信数据能够创造的价值，组织应当将安全视为一项关键的战略差异化因素。

2024 年，网络将继续呈现出动态服务和模糊边界的特征 — 数据将在这样的网络中流动。在这种环境中，零信任要求对每一次价值交换进行身份验证和认证。

因此，零信任策略非常适合当前的环境。通过将信任视为运营和交易中的一项重要因素，生态系统合作伙伴可以为各种高度敏感的工作负载和关键能力提供支持。²⁵

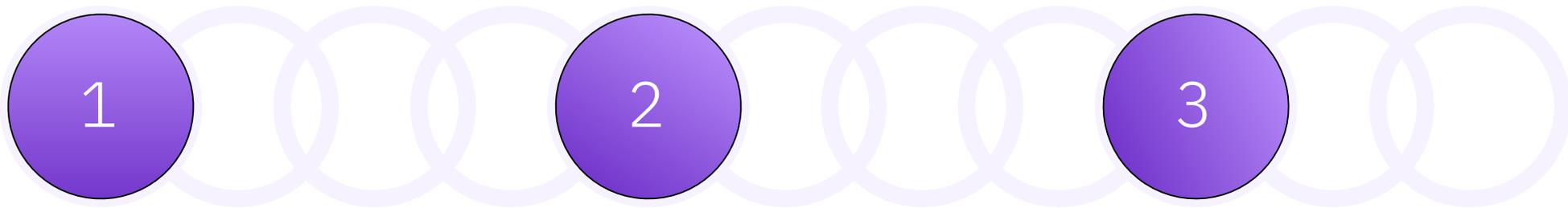
图 3

领先的首席数据官倾向主动参与客户活动及其数据实践



行动指南

创造价值的最快途径：保护数据、建立信任、加速决策。



1 认识到仅仅增加安全支出还不够

转变您的安全方法，考虑实施零信任策略，甚至更进一步，将零信任策略整合到企业的每一个方面。让安全可信的数据成为您品牌的关键要素。专注于增强透明度和问责制，以降低风险并避免偏见。对例行任务（例如保持数据清洁和遵守法规）进行重新定位，将其打造为强大的企业资产，通过切实的成效和经验从竞争中脱颖而出。

2 使信任成为每次互动的起点

增强网络风险能力，优先建立网络韧性以进一步增强信任并保护业务和关系。专注于监视和管理有可能建立或破坏信任的关键接触点。对外传播最佳实践，展示独特的方法，并从市场中脱颖而出。

3 洞悉未来以防范网络威胁

识别您与合作伙伴之间的障碍，集中改善相关程序与治理要素，以加速决策和价值创造，并消除减缓建立信任的因素。在审查合作伙伴时将安全视为一个关键问题，并定期审查合作伙伴的安全策略和程序。

趋势 4

锻造弹性运营模式， 灵活应变拒绝中断。

当今的组织系统必须承受各种不可避免的冲击。因此，弹性运营模对于组织经受住并有力应对这些冲击是至关重要的。

领导者需要构建可信的运营模式来应对不断变化的世界。

然而，许多高管都受到其组织运营模式的束缚。例如，只有 55% 的受访高管表示其组织的 ERP 解决方案经过合理配置，可支持在面对变化时迅速采取行动。²⁶ 此外，31% 的受访高管表示其组织的 ERP 解决方案在有效应对中断方面非常困难或比较困难。²⁷

60% 的受访政府领导者表示未来各种冲击事件（例如自然灾害、全球疫情）的发生频率可能会增加。在此形势下，这些统计数据并

不乐观。此外，70% 的受访高管预计冲击的强度和影响将增加。²⁸

数十年来，企业高管一直在探讨如何利用感知和响应能力来帮助应对运营中断。但用于管理和缓解冲击的技术一直不够完善。好消息是，时至今日，技术上的短板终于被克服。许多组织现在都能迅速提供这些先进的能力。在业务系统受到冲击时，企业高管现在几乎可以实时做出反应。



“我们有时必须要做出一个方向性决策，并依靠自己的能力，在途中根据需要进行改变方向。”

Roberto Tomasi
Autostrade per l' Italia 公司首席执行官

构建与时俱进的运营模式

先进的技术能力（如 AI 和分析）有助于推动组织采用更具韧性的运营模式，可通过持续调整来适应不断变化的全球形势。

通过训练 AI 模型从非结构化的外部数据中提取模式，并纳入内部模式和组织管理原则，企业可以有效应对冲击。但关键是，企业还可以利用这些事件作为推动创新和业务增长的额外途径。

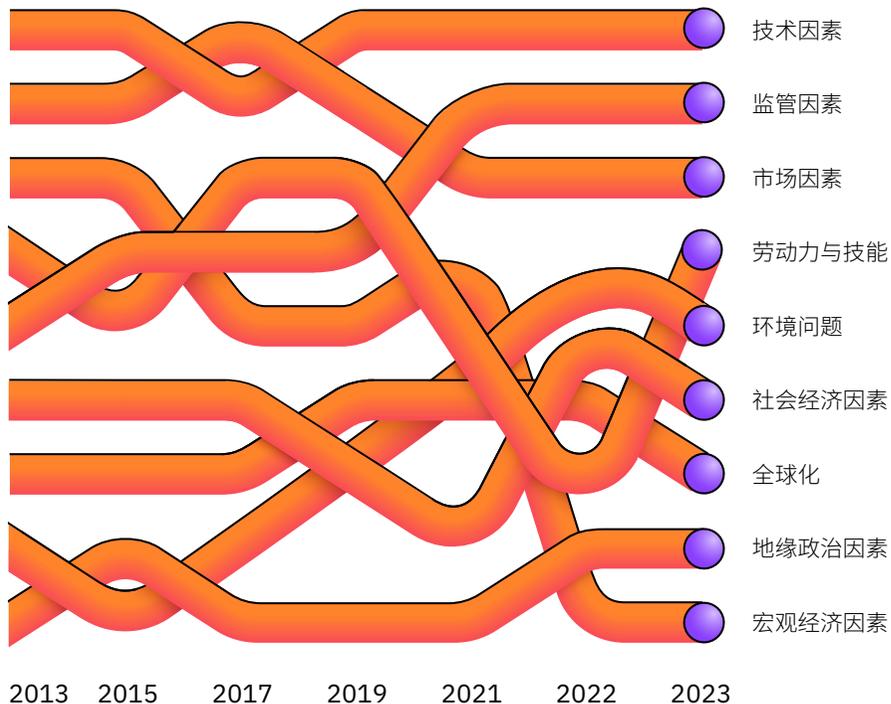
企业在将生成式 AI 应用于供应链方面已经取得了成功，这也展现了建立更广泛的企业感知和响应能力的可能性。

81% 的受访高管表示，生成式 AI 的预测能力可以更早地发现问题。²⁹ 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，从而帮助主动、迅速缓解风险。³⁰

2024 年，生成式 AI 驱动的仪表盘将变得更加先进，能够更有效应对各种不断增长的冲击事件。高绩效型 CEO 们已经朝着这个方向迈出了步伐，并更加广泛地认为其企业仪表盘能够提供出色的洞察力，其比例是其他受访 CEO 的 13 倍以上。³¹ 但仍有许多组织尚未达到这一水平。在谈到企业仪表盘时，只有 6% 的受访 CEO 表示其指标会在整个企业范围内全面整合，与结果相关联，构成战略的核心，并与生态系统保持一致。³² 但这种整合也是一项必不可少的举措。全面整合的企业级仪表盘可提供在企业运营模式中建立信任所必需的透明度。

图 4

影响 CEO 的外部力量变化继续发生巨变

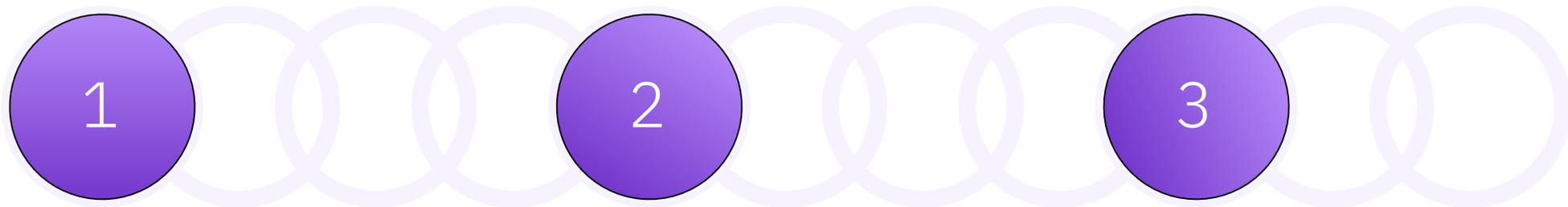


信息来源: AI 时代的 CEO 决策力: 运筹帷幄, 决胜未来。

IBM 商业价值研究院, 2023。 <https://www.ibm.com/downloads/cas/1Y0KEERG>

行动指南

在运营模式中融入韧性。



将场景规划整合到组织的所有层面中

针对潜在场景测试运营流程和程序。与合作伙伴共同明确角色与责任、决策流程和问责制，提前针对冲击事件做好准备。利用数据驱动的建模、AI 和其他工具进行场景规划和风险管理。

以创造更好未来的方式应对冲击事件

借助敏捷、跨职能的团队进行快速构思、测试和迭代，从而推动创新。将创新整合到业务流程中，并利用数据策略和 AI 大规模扩展成功。

确定缓解未来冲击的新方法

评估业务连续性方法，并淘汰已经过时的方法。尤其是，及时发现并消除结构、组织和文化上的障碍，以有效应对下一次重大冲击事件。

趋势 5

生态系统就是战略， 而不仅仅是战略的一部分。

在企业与客户建立信任关系的过程中，生态系统可能发挥积极或消极的作用。

组织需要历经多年才能逐渐建立起良好的信任，而信任崩塌却是一瞬间的事。随着客户体验日益成为组织决策的主要推动力，企业的信任水平将取决于其最信任水平最低的合作伙伴。一次糟糕的客户互动或数据泄露就足以导致信任崩塌。因此，可信的生态系统将成为一项至关重要的竞争优势。

2024 年，生态系统将从一系列各自为战的独立实体，集结为朝着一致目标携手作战的“无边界联盟”。目前，69% 的受访高管表示其组织已经通过参与生态系统取得了更强劲的财务业绩。³³ 在当今人才至关重要的世界中，65% 的受访高管表示通过生态系统可以获取更相关、更急需的技能。³⁴



只有不到三成的组织会与生态系统合作伙伴实现技术能力共享和整合，并在此基础上开展创新。

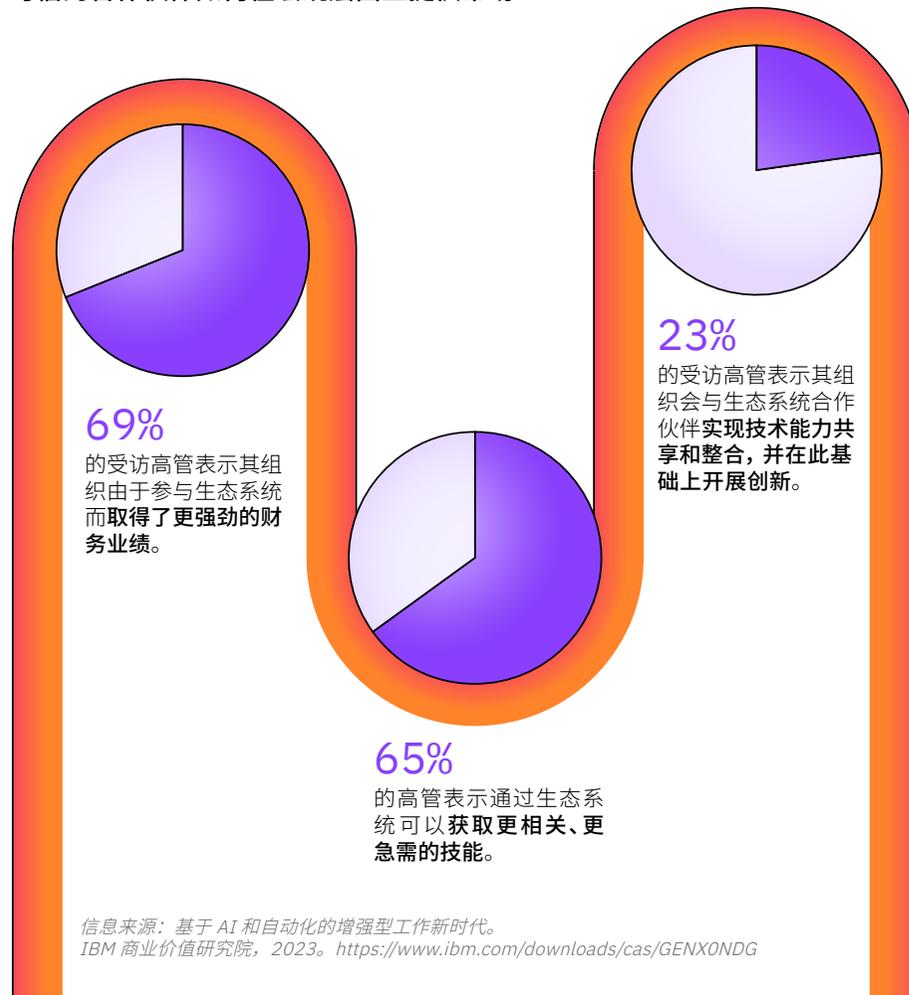
开放创新与收入增长密切相关

生态系统竞争的本质就是开放创新。合作伙伴共享人才、思想、资源、技术等，涵盖从产品设计到售后支持等众多领域。开放创新领先者的收入增长要比其他组织高出 59%。³⁵ 平均而言，对于一家典型的大型组织，高达 10% 的收入来自开放创新，因此 59% 是非常可观的收入增长。³⁶

然而，为了推动开放创新，数据必须在整个生态系统中自由且安全地流动。许多组织仍然难以建立有序的内部数据体系，因此与其他生态系统合作伙伴实现整合将面临更大的挑战。事实上，三分之一的受访首席数据官表示面临合作伙伴生态系统过于复杂的挑战。³⁷

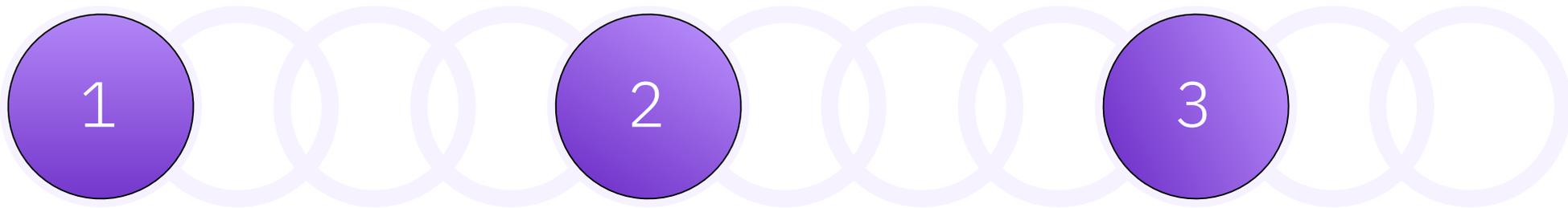
图 5

可信的合作伙伴如何在宏观层面上提供帮助



行动指南

将生态系统视为拥有一致目标的“无边界联盟”。评估是否可与适当的合作伙伴共同推动更大规模的创新。



1 统一数据并建立合作伙伴关系以打开和扩展协作

实施可以无缝访问数据的企业 Data Fabric，这将加强生态系统内部共享。消除数据孤岛，创建统一、可访问的数据基础架构。要求合作伙伴之间进行透明的沟通和数据共享，以共同推动增长和创新。

2 注重质量而非数量

评估合作伙伴关系，确保始终与组织不断发展的目标、文化和战略保持一致。评估潜在合作伙伴是否能够维持强大、基于信任的关系、以惠及整个生态系统。专注于建立可带来多样化能力和技术的合作伙伴关系。

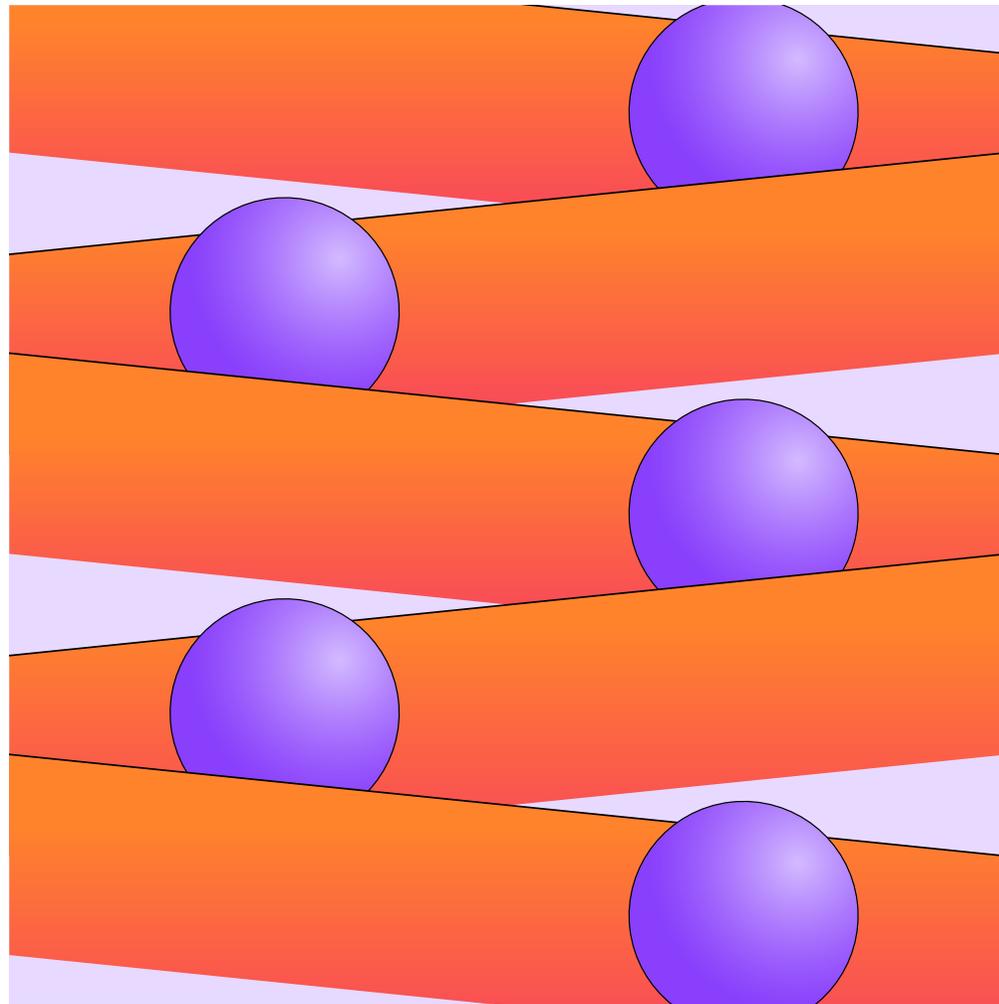
3 利用生态系统作为转型的跳板

确定创新所需的技能，并确定如何在生态系统中吸引合适的人才。采用开放标准和安全数据共享，促进生态系统内部的协作与信任。

2024 年是在整个组织中建立信任的关键一年

本报告所涵盖的这些趋势正在发生，而且不受任何单一组织行动的影响。专注于建立和维持与员工、利益相关者、客户及生态系统合作伙伴的信任，已经成为一项迫在眉睫的战略。

在人类判断力与深度技术相辅相成的世界中，信任已成为一种新的商业货币。



合作者

衷心感谢以下人员为本报告提供了宝贵的见解、专业知识和支持： Sara Aboulhosn, Cindy Anderson, Steve Ballou, Christian Bieck, Karen Butner, Annette Celio, Bill Chamberlin, Jane Cheung, Liam Cleaver, Marisa Conway, Haynes Cooney, Jacob Dencik, Wei Ding, Mandy Drouin, Catherine Fillare, Brian Goehring, Bruce Jarvis, Rachel Larkin, Kris Lawas, Anthony Marshall, Kathy Martin, Michelle Mattelson, Rakesh Mistry, Yu Muraoka, Hebatallah Nashaat, Toshiyuki Ohoka, Talita Cristina Paro Fabene, Gerry Parham, Kristine Rodriguez, Wendy Roth, Sherihan Sherif, Ai Jun Sun, Li Wang, Joanna E. Wilkins, Andrew Womack, Mayuko Yasuda, Katsumi Yokoyama, and Dave Zaharchuk.

IBM 商业价值研究院

IBM 商业价值研究院 (IBV) 站在技术与商业的交汇点，将行业智库、主要学者和主题专家的专业知识与全球研究和绩效数据相结合，针对公共与私营领域的关键议题提供可信的战略洞察。

访问 IBM 商业价值研究院中国网站，免费下载研究报告：<https://www.ibm.com/ibv/cn>

了解更多信息

需要 IBV 最新研究成果，请在 [ibm.com/ibv](https://www.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。

备注和参考资料

- 1 Thompson, Dr. Shue-Jane, Shawn DSouza, Shamla Naidoo, and Gerald Parham. *The new era of cloud security: Use trust networks to strengthen cyber resilience*. IBM Institute for Business Value, March 2021. <https://ibm.co/cloud-security-cyber-resilience>
- 2 *CEO decision-making in the age of AI: Act with intention*. The Global C-suite Study Series. 28th Edition. IBM Institute for Business Value. June 2023. <https://ibm.co/c-suite-study-ceo>
- 3 Biswas, Arun, Elizabeth Goos, and Jacob Dencik, PhD. *The ESG data conundrum*. IBM Institute for Business Value. April 2023. <https://ibm.co/esg-data-conundrum>
- 4 IBM Institute for Business Value 2024 global consumer research survey of 20,083 consumers from 26 countries. Unpublished data.
- 5 “IMF sees cost of Covid pandemic rising beyond \$12.5 trillion estimate.” Reuters. January 20, 2022. <https://www.reuters.com/business/imf-sees-cost-covid-pandemic-rising-beyond-125-trillion-estimate-2022-01-20/>
- 6 *CEO decision-making in the age of AI: Act with intention*. The Global C-suite Study Series. 28th Edition. IBM Institute for Business Value. June 2023. <https://ibm.co/c-suite-study-ceo>
- 7 Ibid.
- 8 *The CEO's guide to generative AI*. IBM Institute for Business Value. 2023. <https://ibm.co/ceo-generative-ai>
- 9 *CEO decision-making in the age of AI: Act with intention*. The Global C-suite Study Series. 28th Edition. IBM Institute for Business Value. June 2023. <https://ibm.co/c-suite-study-ceo>
- 10 Ibid.

- 11 Goldstein, Jill, Bill Lobig, Cathy Fillare, and Christopher Nowak. *Augmented work for an automated, AI-driven world: Boost performance with human-machine partnerships*. IBM Institute for Business Value. August 2023. <https://ibm.co/augmented-workforce>
- 12 *The CEO's guide to generative AI: Responsible AI and ethics*. IBM Institute for Business Value. October 2023. <https://ibm.co/ceo-generative-ai-responsible-ai-ethics>
- 13 *The CEO's guide to generative AI: Talent and skills*. IBM Institute for Business Value. July 2023. <https://ibm.co/ceo-generative-ai-talent-skills>
- 14 Ibid.
- 15 Ibid.
- 16 Mihm, J. Christopher, Rob Handfield, and Tony Scott. *Preparing governments for future shocks: A roadmap to resilience*. IBM Institute for Business Value. October 2023. <https://ibm.co/government-future-shocks-resilience>
- 17 Goldstein, Jill, Bill Lobig, Cathy Fillare, and Christopher Nowak. *Augmented work for an automated, AI-driven world: Boost performance with human-machine partnerships*. IBM Institute for Business Value. August 2023. <https://ibm.co/augmented-workforce>
- 18 *The power of AI and automation: Accelerating performance with intelligent workflows*. Data story. IBM Institute for Business Value. April 2023. <https://ibm.co/automation-intelligent-workflows>
- 19 *The CEO's guide to generative AI: Platforms, data, and governance*. IBM Institute for Business Value. September 2023. <https://ibm.co/ceo-generative-ai-platforms>
- 20 Ibid.
- 21 Ibid.
- 22 *The CEO's guide to generative AI: Cybersecurity*. IBM Institute for Business Value. October 2023. <https://ibm.co/ceo-generative-ai-cybersecurity>
- 23 Ibid.
- 24 Ibid.
- 25 McCurdy, Chris, Lisa Fisher, Gerald Parham, and Dr. Shue-Jane Thompson. *Getting started with zero trust security: A guide for building cyber resilience*. IBM Institute for Business Value. July 2021. <https://ibm.co/zero-trust-security>
- 26 *Crisis and continuity: New ERP strategies to help mitigate political risk*. IBM Institute for Business Value. November 2022. <https://ibm.co/business-continuity-erp>
- 27 Ibid.
- 28 Mihm, J. Christopher, Rob Handfield, and Tony Scott. *Preparing governments for future shocks: A roadmap to resilience*. IBM Institute for Business Value. October 2023. <https://ibm.co/government-future-shocks-resilience>
- 29 *The CEO's guide to generative AI: Supply chain*. IBM Institute for Business Value. November 2023. <https://ibm.co/ceo-generative-ai-supply-chain>
- 30 Ibid.
- 31 *CEO decision-making in the age of AI: Act with intention*. The Global C-suite Study Series. 28th Edition. IBM Institute for Business Value. June 2023. <https://ibm.co/c-suite-study-ceo>
- 32 Ibid.
- 33 Goldstein, Jill, Bill Lobig, Cathy Fillare, and Christopher Nowak. *Augmented work for an automated, AI-driven world: Boost performance with human-machine partnerships*. IBM Institute for Business Value. August 2023. <https://ibm.co/augmented-workforce>

- 34 *AI-driven world: Boost performance with human-machine partnerships*. IBM Institute for Business Value. August 2023. <https://ibm.co/augmented-workforce>
- 35 Palmer, Kirsten, Jacob Dencik, PhD, and Lisa Fisher. *Ecosystems and open innovation: Co-create or stagnate*. IBM Institute for Business Value and APQC. October 2023. <https://ibm.co/ecosystems-open-innovation>
- 36 Ibid.
- 37 *Turning data into value: How top Chief Data Officers deliver outsize results while spending less*. The Global C-suite Study Series. 27th Edition. IBM Institute for Business Value. March 2023. <https://ibm.co/c-suite-study-cdo>



© Copyright IBM Corporation 2023

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 | 2023 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 或其他公司的商标。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。

LMZBNZDQ-ZHCN-01

扫码关注 IBM 商业价值研究院



官网



微博



微信公众号



微信小程序