

AI 时代的 CEO 决策力

运筹帷幄，决胜未来

大中华区洞察

全球最高管理层系列

第 28 期

首席执行官 (CEO) 研究



AI 时代的 CEO 决策力

目录

摘要	3
简介	5
第一部分：CEO 如何做出决策	11
第二部分：组织如何做出决策	23
第三部分：当下最重要的决策	31
第四部分：更好的决策，更好的世界	39
行动指南	42
调研和分析方法	44
备注和参考资料	46

关于本研究

在 IBM 最高管理层系列第 28 期中，IBM 商业价值研究院联合牛津经济研究院，针对 30 多个国家/地区的 24 个行业的 3,000 位首席执行官 (CEO) 开展了一项调研。这项调研于 2023 年 2 月至 4 月之间完成，侧重于了解企业高管们如何看待领导力和业务、他们不断变化的角色和职责、CEO 的决策，包括将如何应对挑战、看到了哪些机遇，他们对技术、数据和指标的使用以及对未来的愿景。我们也从 2023 年 3 月至 5 月期间开展的十几位 CEO 深度访谈中获得了宝贵的洞察。

30+

个国家/地区

3,000+

位 CEO

24

个行业

255

位来自大中华区

摘要

CEO 正在权衡前所未有的紧迫形势和风险。

从不断增长的数据量到广泛参与的利益相关者，面对各种新的决策输入，有 44% 的受访 CEO 对他们在过去三年中的公开立场表示后悔也就不足为奇了。

生成式 AI 改变了一切。

四分之三 (75%) 的受访 CEO 认为最先进的生成式 AI 将成为企业成功的利器。43% 的受访 CEO 已经开始运用生成式 AI 为战略决策提供信息依据。

CEO 认为其组织已经为生成式 AI 做好了准备。但其他高管并没有这么自信。

69% 的受访 CEO 认为生成式 AI 可为整个组织带来广泛益处，但只有 29% 的其他高管认为其组织具备采用生成式 AI 所需的内部专业知识。

三分之二的 CEO 并不清楚应当如何帮助其员工团队应对 AI 带来的颠覆和势不可挡的转型。

只有不到三分之一的 CEO 表示已经评估了生成性 AI 对其员工团队的潜在影响。

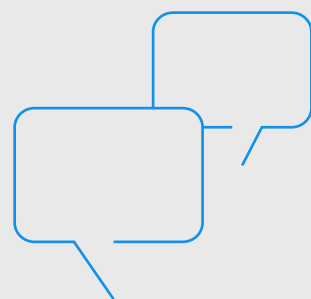
清晰度不足对决策和投资构成阻碍。

超过一半 (56%) 的受访 CEO 表示，由于缺乏一致的标准，他们正在推迟至少一项重大投资。首席执行官们在可持续发展、数据和隐私等新兴领域所面临的标准挑战最为突出。

“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



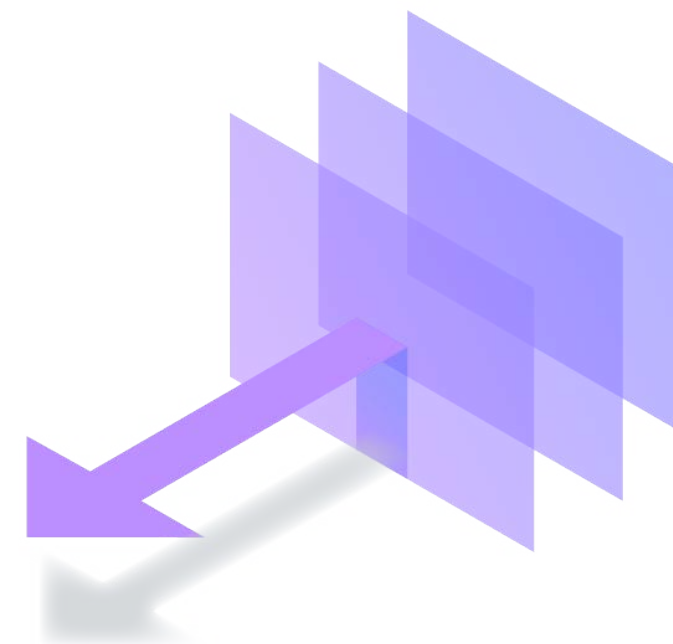
引言

作为企业的掌舵者，CEO 需要应对高度不确定性，细致入微地明辨局势，做出对企业具有深远影响的决策。做出任何一项决策都需要超乎常人的非凡能力 — 唯有运筹帷幄，方能决胜千里。随着全球经济形势日益复杂，CEO 所面对的决策也日益复杂。

过去，决策流程相对容易一些 — CEO 依靠主要的财务业绩和运营报告，结合个人直觉和经验，做出关于组织下一步最佳行动的决策。但这种方式已跟不上形势。

如今，在 CEO 看来，决策流程中最具挑战性的因素已经从财务问题扩展至各种需要大量投入的复杂问题，包括 AI、可持续性、网络安全、多样性、公平性和包容性，以及利益相关者管理。CEO 们表示，他们面临巨大的挑战和压力。

CEO 面临 划时代挑战



迎接生成式 AI 的时代

如今，CEO 在决策过程中面临前所未有的压力和挑战 — 他们要权衡各种因素，平衡多方利益，却仍然难以做到面面俱到。利益相关者对任何失误都无法容忍。从股东、员工到媒体，所有人都只会责备“为什么会这样？”无论领导者做出什么样的决策，都必然会受到抨击。不过，77% 的全球受访 CEO 和 66% 的大中华区受访 CEO 表示，他们迫于压力不得不就可能存在争议的问题表明立场；61% 的受访 CEO 表示，即使组织无法实现明确的经济效益，他们也迫于压力而不得不就可能存在争议的问题表明立场。44% 的全球和大中华区受访 CEO 对他们在过去三年中的公开立场表示后悔。¹ 领导者感觉自己无论怎么做都会受到批评和质疑。

在当今的商业环境中，决策的意图和目的比以往更加重要。制定战略路线图来推动进展也比以往更加重要。成果要远比行动更加重要。唯有做出正确的决策才能实现积极的成果。

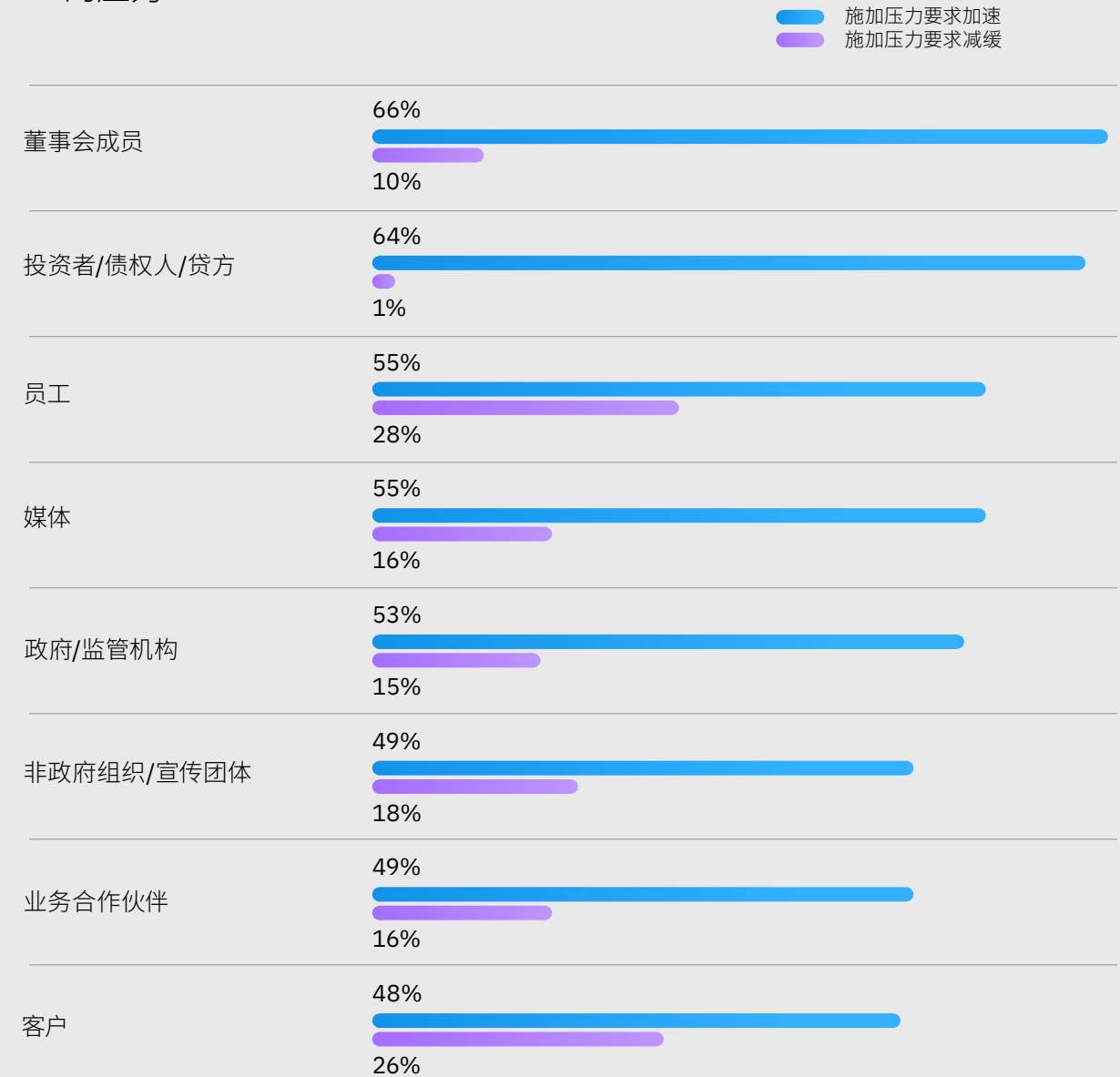
CEO 迫于压力才加速采用 AI，其他高管更加犹豫不决。

如今，生成式 AI 已经崭露头角 — 这项极具潜力的技术工具有望即时解答任何难题。借助先进分析和深度数据，CEO 现在可以利用 AI 收集见解和方向性建议。企业领导者可能希望生成式 AI 作为其魔杖 — 只需输入一些提示，几秒后就可以获取令人信服的理由来支持任何决策。但这并不能完全代替人类的决策力和判断力。尽管如此，利益相关者仍会向高管施压，要求他们使用生成式 AI。其中，投资者仍然是推动加速采用 AI 的重要力量，董事会成员则以略高的比例位居第一（见图 1）。

CEO 因迫于压力而加速采用 AI，但其他高管更加犹豫不决。CEO 们坚信生成式 AI 可广泛惠及整个组织，但其他高管则表示组织缺乏内部技能。74% 的受访 CEO 认同或强烈认同其团队具备整合生成式 AI 等新兴技术所需的知识和技能。不过，只有 29% 的其他高管认同其组织内部已经具备采用生成式 AI 的专业知识，并且只有 30% 的其他高管认同其组织已经准备好负责任地采用生成式 AI。

图 1

CEO 面临加速采用 AI 的压力



问：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？注意：如果受访者认为某个利益相关者团体几乎未在生成式 AI 方面施加压力，或施加的压力非常小，则会要求受访者指出该利益相关者团体施加压力的方向。

全球 3,000 位 CEO 分享了独到见解和经验

为应对这一关键转折点，IBM 商业价值研究院 (IBV) 开展了这项最复杂、影响最深远的 CEO 调研。我们调查了全球超过 3,000 位 CEO 和公共部门领导者，了解他们的关键决策和流程、当前最重要的事项以及对未来三年的展望。我们分析并确定了做出最有效决策的 CEO 与深受不确定性困扰的 CEO 之间的区别。

我们还与一部分 CEO 探讨了生成式 AI 将如何影响最高管理层乃至整个组织的决策。我们与多个行业的 CEO 深入讨论了在当前形势下带领企业砥砺前行的真实感受。

本报告将为企业领导者提供一张路线图，旨在帮助他们应机而变，在不断变化的形势中做出更好的决策。

我们将探讨以下四个关键主题：



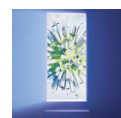
CEO 如何做出决策



组织如何做出决策



当下最重要的决策



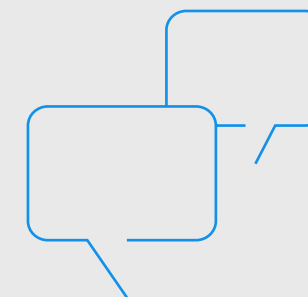
更好的决策, 更好的世界

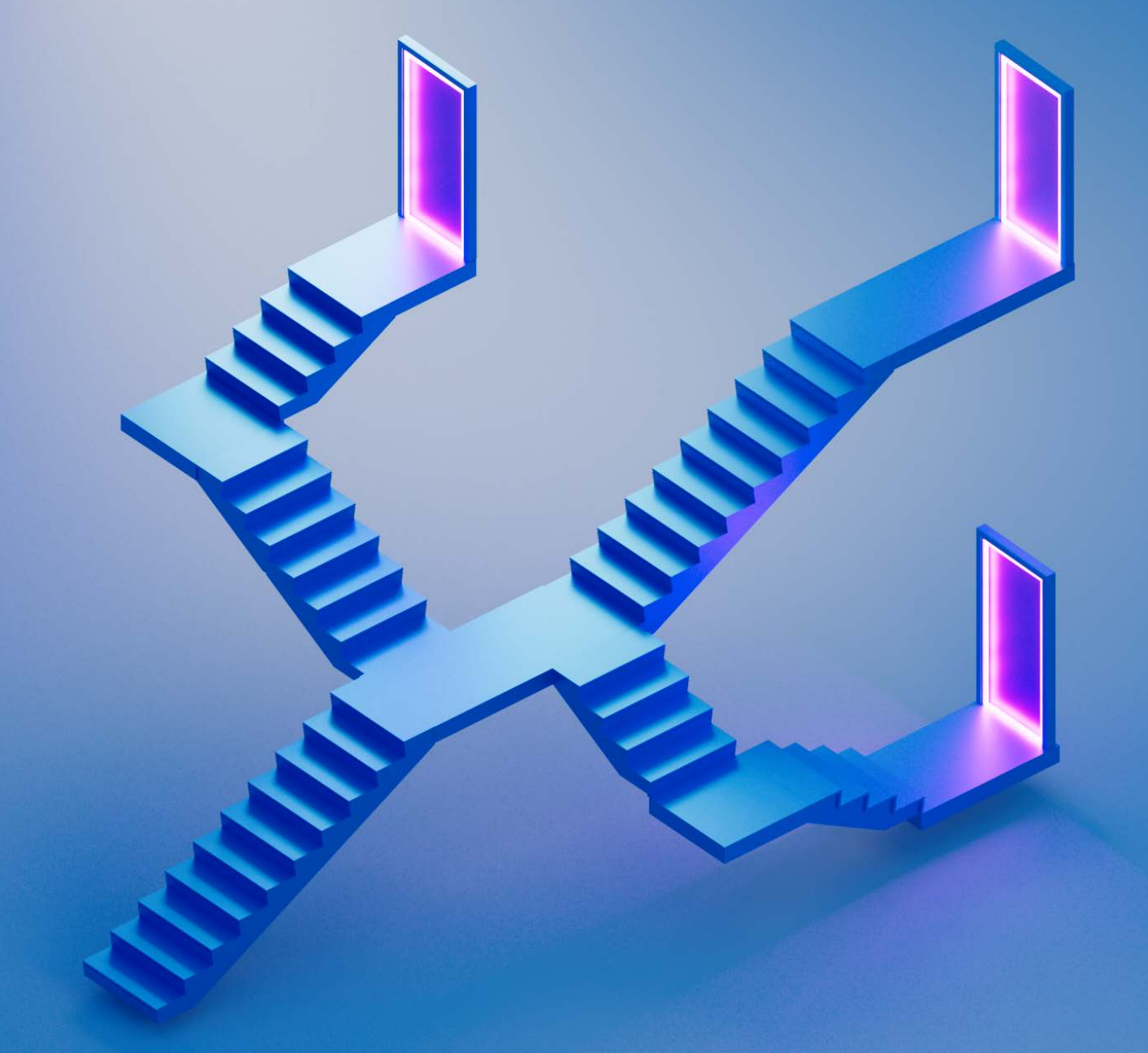
在这项研究中，我们深入分析了高管层面的战略，以及组织在 AI 和其他数据驱动型工具的影响下做出了哪些调整。

任何人都无法预测未来，但成功并不仅仅取决于预测未来的能力，而更多是取决于基于已知信息做了什么。² 优秀的 CEO 不仅可以积极获取已有信息，还能够排除干扰，从中识别出有价值的洞察。

“动荡时代最大的特点就是不确定性增加了，而增长的很大一部分来源于不确定性。”

亚太某公司董事长



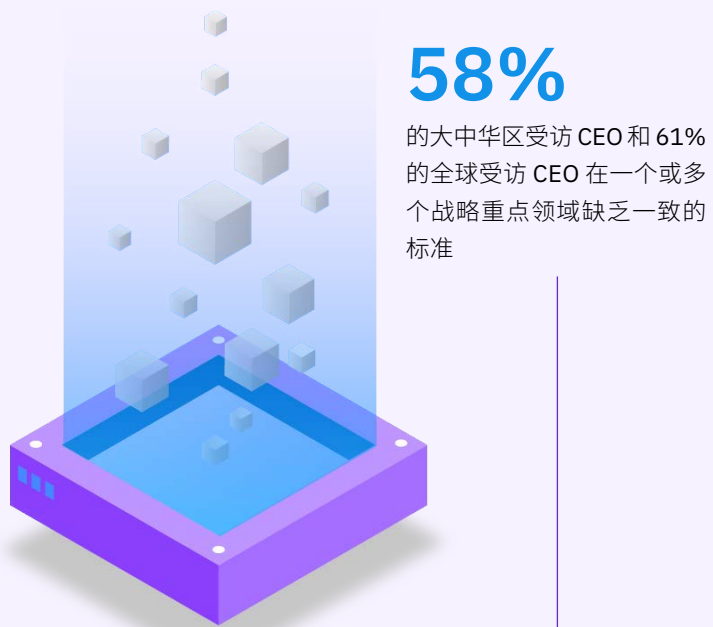


CEO 始终肩负着沉重的决策责任。数字化的普及和新技术工具的涌现掀起了一波创新浪潮，迫使领导者比以往更迅速地做出决策并采取行动，力争在未来竞争中保持领先优势。

实时数据的爆炸式增长为传统财务和运营指标提供了强有力的补充，并提供了范围不断扩大的信息。尽管这些来自多个来源的信息往往具有实用性和指导意义，但其数量的激增势必会令企业领导者难以招架。不过，富有决策力的 CEO 始终坚持使用各种决策信息来源，并认为其企业仪表盘能够提供非凡的洞察力。在这方面，其比例要比其他 CEO 高出 13 倍以上。

第一部分

CEO 如何 做出决策



复杂的外部因素让 CEO 面临更加严峻的挑战。从全球疫情到气候变化, 从日益增长的网络攻击到不断变化的员工期望, CEO 所面对的决策问题已经远远超出了传统股东价值模型及其个人经验。不可预测的、不对称的情况越来越频繁地出现, 涉及更多的因素和更广泛的利益相关者。在希腊神话中, 九头蛇海德拉拥有九颗头, 每当一颗头被斩断, 立即又会长出两颗新头。但赫拉克勒斯最终凭借自己的智慧成功击败了海德拉。³ 同样地, CEO 的决策集中在越来越复杂和快速变化的议题上, 这些议题往往涉及道德或伦理因素。因此, 做出一项决策可能需要综合考虑多种因素, 平衡多方利益相关者。

除了这些挑战以外, CEO 们还面临决策相关标准缺失的问题, 特别是在可持续发展和数据与隐私等新兴领域。受访 CEO 普遍表示, 通用标准有助于扫清阻碍, 从而加快整个组织的决策速度。

CEO 开始关注有望简化或加速决策流程的信息来源, 例如数据驱动、基于 AI 的工具。这实属意料之中, 但也带来了一些新的复杂性。尤其是, 生成式 AI 可以根据用户提出的问题给出明确的答案, 但有时其回答经不起推敲。基于通用数据集训练的 AI 在逻辑上缺乏透明度, 可能会成为错误和错误信息的不透明来源, 从而对 CEO 的决策构成阻碍。由于生成式 AI 会放大任何组织中的优点和不足, 因此有必要确保 AI 的使用符合企业的长期战略, 而不是将 AI 视为解决所有问题的“灵丹妙药”。

大多数 CEO 认为最先进的生成式 AI 将成为企业成功的利器

在许多方面, 当今 CEO 面临的最关键的一项决策就是, 是否要在自己的决策流程以及整个企业中使用 AI, 以及如何使用 AI。随着生成式 AI 工具的爆火, “AI” 一词成为新闻报道和企业财报会议上的热议话题, 任何 CEO 都无法忽视这一趋势。一些公司在提到面临 AI 的威胁后, 市值蒸发了数十亿美元; 但也有一些公司将 AI 视为未来的圣杯。⁴

CEO 面临着迅速采取行动的压力和需求, 这是可以理解的。四分之三 (75%) 的受访 CEO 认为拥有最先进的生成式 AI 的企业将取得成功, 并表示这是一项竞争利器。在争夺 AI 制高点的过程中, 43% 的受访 CEO 表示其企业已经在使用生成式 AI 来为战略决策提供信息依据, 36% 的受访 CEO 表示其企业已经使用生成式 AI 来支持运营决策, 而 50% 的受访 CEO 表示其企业正在将生成式 AI 集成到其产品和服务中。

不过, CEO 还需要权衡这种“立即行动”的压力与各种潜在风险, 例如偏见、道德和安全。超过一半 (57%) 的受访 CEO 对数据安全性表示担忧, 48% 的受访 CEO 对偏见或数据准确性表示担忧。究竟是大胆进入这个新兴领域, 还是冒着落后于人的风险保持观望, CEO 也在进行着激烈的思想斗争。

这并不是一个简单的选择题。从生成式 AI 到智能自动化, AI 具有各种不同的形式, 并将不断演化。随着技术的发展, CEO 需要持续权衡 AI 的利弊。正如本田汽车美国公司总裁兼首席执行官 Noriya Kaihara 指出, “关键是, 技术能否帮助人们更高效地完成工作? 技术能否帮助人们释放潜力? 而这正是我们所努力的方向。技术应帮助简化业务流程。但是, 我们一直在思考使用每项技术的结果。”

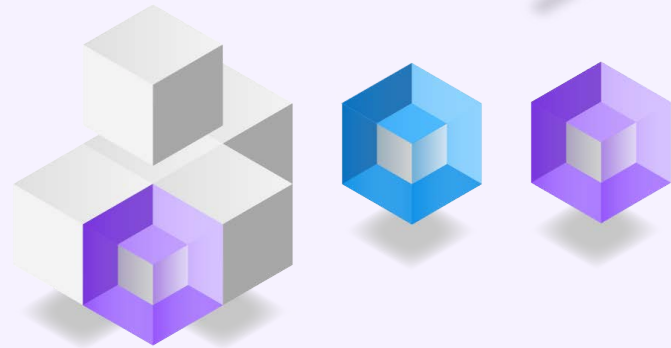
75%

的受访 CEO 认为企业的竞争优势取决于是否拥有最先进的生成式 AI



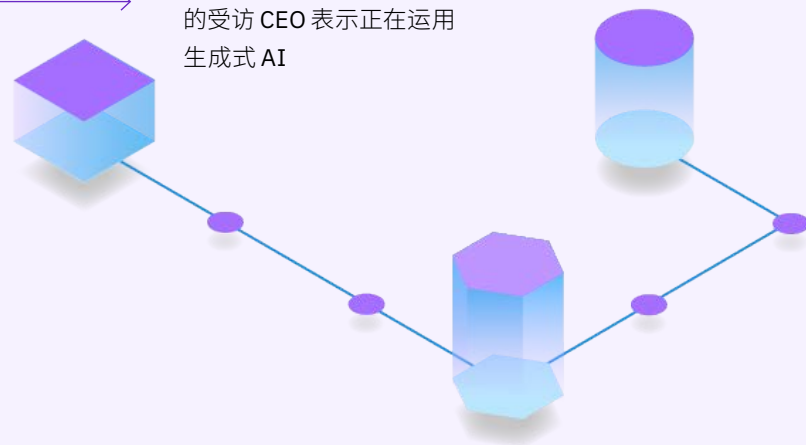
50%

的受访 CEO 表示正在将生成式 AI 集成到产品和服务中



43%

的受访 CEO 表示正在运用生成式 AI



CEO 如何确定获取的信息是否重要

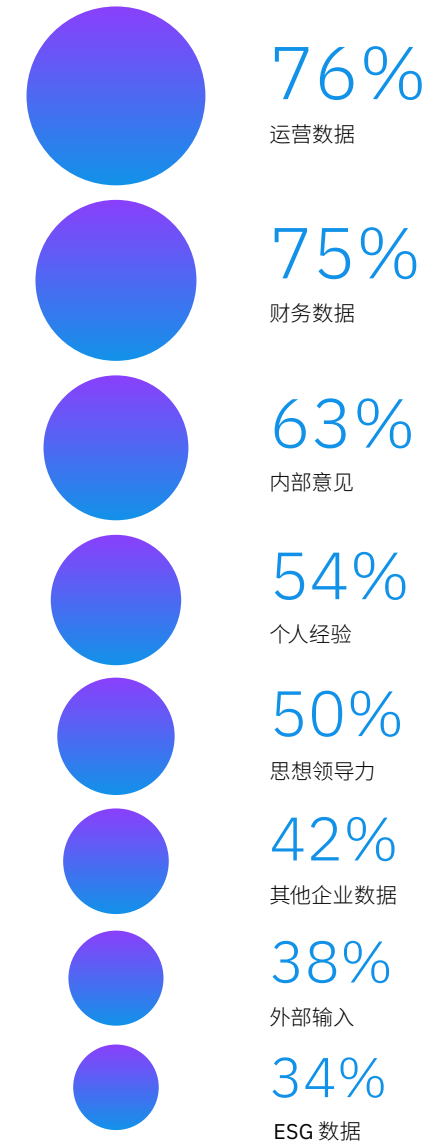
在制定战略决策时，CEO 会综合参考来自各种来源的信息。然而，随着来自 ESG 等新兴领域的数据量不断增长，以及与日俱增的外部信息来源，CEO 必须要考虑比以往更多的因素。根据 IBM 商业价值研究院的全球调研，大多数受访 CEO 表示他们仍然主要依靠运营数据 (76%) 和财务数据 (75%) 做出决策。不过，超过四分之三的 CEO 强调，不能仅仅依赖数据来做出最重要的决策。事实上，63% 的受访 CEO 会向员工征询意见，并有超过一半 (54%) 的受访 CEO 会结合个人经验和直觉来做出决策 (见图 2)。

“问题是，我们可以利用技术来帮助人们完成工作吗？”

Noriya Kaihara
本田汽车美国公司总裁兼首席执行官

图 2

CEO 运用哪些输入信息来做出决策?



问：在制定战略决策时，您依靠以下信息来源的频率如何？
(回复“大部分时间”或“总是”的受访者百分比)。

我们从调研和访谈中发掘线索，了解在当今复杂决策中取得最大成就的 CEO 有哪些过人之处。

我们从财务角度进行分析，从中甄别出了一类决策力出众的 CEO，其组织实现的业绩要远远领先于其他组织。从 2023 年至 2025 年，此类 CEO 预计的年收入增长率要比平均水平高出 21%，年营业利润率要比平均水平高出 24%。

我们还发现，富有决策力的 CEO 具备两项关键特质。

“结合直觉、常识和知识做出决策仍然是一项不可替代的核心竞争力。当然，我们拥有的分析支持越多越好。”

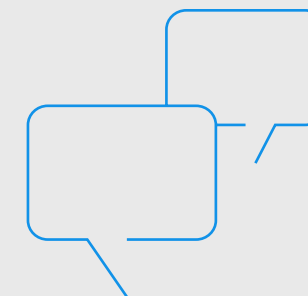
Gonzalo Gortázar
CaixaBank 首席执行官

首先，此类 CEO 对其数字基础设施和数据充满信心，并且认为这些数字能力有助于改善投资成效和价值交付效率。他们还表示，在做出最重要的决策时，数据并非唯一依据。

更多比例 (65%) 的此类 CEO 认同业绩指标正在塑造组织行为，而其他 CEO 的这一比例仅为 28%。此类 CEO 还表示业绩指标有助于全面理解组织绩效和运行状况。他们与主要利益相关者保持有效的沟通，并自信自己在未来的发展中处于有利地位。

“有时，形势紧迫，机会稍纵即逝。我们没有时间准备好所有数据，只能凭借已有信息做出果断决策。我们要当机立断，立即行动，利用现有数据做出决策，而不是等到六个月之后，适当的数据集、适当的工具或适当的流程全部就位。”

Fabián Hernández
Movistar 首席执行官



或许，最具说服力的一点就是，此类 CEO 能够穿越迷雾，在不确定性中做出明智的战略决策。

但数据的重要性从未被否认。此类 CEO 强调，明确的业绩指标有助于改善从投资者信心、监管合规到员工招聘等各个方面的成效。但他们并不仅仅依靠数据做出决策。事实上，相比其他 CEO，他们更倾向于采用广泛的规划方法，包括预测和建模、基于场景的规划、对标分析和数据挖掘。保诚香港首席执行官 Lawrence Lam 描述了自己的独到方法：“我们让数据为我们工作，而不是成为负担。我们注重以客户为中心，因此正确的数据思维方式建立在以客户为中心的基础上——了解我们想要解决哪些客户痛点，哪些数据与推动这一转型相关，以及这些数据是否可用。”

“传统理念认为，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

墨西哥建筑材料巨头 Cemex 的首席执行官 Fernando González 阐述了自己在做出不同类型的决策时所采用的方法：“传统理念认为，决策应当以数据为依据。在许多情况下，这是有效的。我们根据数据调整工厂运营。例如，烤箱温度应当以数据为依据，而不是主观想法。但也有一些例外情况。例如，在做出一项投资决策时，除了数据以外，还需要其他一些变量。信息来源的可信程度如何？数据背后的标准是否正确？在做出决策时，我会综合考虑许多其他因素，而不仅仅是数据。同时，我需要判断是否有足够的数据来支持我的决策。”

德国移动公司 smart Europe GmbH 的首席执行官 Dirk Adelman 表示，他会在决策中使用数据，但通常还会结合运用经验和智慧：“如果我提出正确的问题，整体团队都会广泛发表意见和想法。当我向某个人提问时，旁边的人也会倾听并给出自己的见解。与仅由 CEO 给出指示和方向相比，这种方法的效果要好得多。”

案例研究

在组织中融入明智的决策流程



挑战：

Majid Al Futtaim Retail 是法国零售商家乐福的特许经营商，总部位于阿联酋，在中东、非洲和亚洲的 16 个国家/地区经营约 450 家家乐福门店，拥有 37,000 名员工，每天为 75 万客户提供服务。

Majid Al Futtaim 的门店覆盖广泛的地理区域，购物模式和购买行为也各不相同。由于消费者来自不同的国家和地区，该公司难以满足多样的需求和商品类别。在分析方面，Majid Al Futtaim 依赖于一个本地数据仓库解决方案，并且需要大量的手动干预。其传统 SQL 脚本编码方式过于缓慢，无法适应不断增长的数据需求和市场复杂性。

解决方案：

Majid Al Futtaim 的领导层决定采用更先进的数据驱动式决策流程来加快实时调整速度。该公司实施了混合云数据与分析平台架构，用于高级分析的统一数据中心，以及具有内置治理功能的数据模型开发流程。

成果：

现在，Majid Al Futtaim 可以更加快速、准确地进行店内调整。借助更先进的分析功能和更高效的数据管理，该公司可以使用快速失败机制测试场景，运用数据科学工具评估模型，并最终加快上市速度。响应业务请求的周转时间缩短了一半。

某大型跨国在华车企： 企业智慧大脑打造高级管理驾驶舱



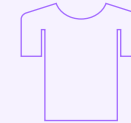
挑战： 该企业从 2016 年开展数字化转型以来，各个业务部门一直在探索如何开展数据分析、进行数据变现。为了打通数据壁垒，将数据真正贯穿到业务中，实现跨流程域的应用与分析，该企业与 IBM 咨询合作打造了企业智慧大脑。

解决方案： IBM 为该企业搭建了数字统一运营平台，相当于一个高级管理驾驶舱。利用人工智能和大数据等新技术，企业管理人员可以从不同视角查看实时的业务数据分析（例如企业头条模块让高管每天早上可以通过手机端，便利地看到企业内部的关键报告、新闻和信息），并对各类业务进行前瞻性预测和分析，为集团各层次用户提供统一的决策分析支持，让生产和服务更加个性化、定制化、精细化。通过根因分析，实现跨部门协作，形成问题管理的闭环。

此外，该项目还建立了自助分析平台，这是一个覆盖数据全生命周期与全数据角色的一站式数据业务平台。通过数据平台，可以对已经治理好的数据进行归类、建模，形成数据集市 (data market)。业务人员能够像购物一样，将数据加到购物车里，开展二次分析，并且发布分析的结果。例如，某位销售人员开展了下一季度销售预测与分析，并将该分析结果发布在数据场景广场中，物流部门如果想基于该销售预测开展下一季度的库存预测，则可以申请调用该销售预测分析结果。发布的分析结果也可以与生成式 AI 结合，让大模型学习数据分析的结果，助力自动化开展数据分析。通过该平台，该企业实现了数据从入湖、清洗、建模到分析、共享的端到端链路。

成果： 在该项目的帮助下，该企业有效驱动了全员数字化转型，大幅提高了管理效率和协同效率。企业高层发现问题的时间从 3 天缩短到 1 小时。部门间的数据共享从打电话索要转变为系统上调用，效率提高了大约 30%-50%。

鞋服行业领导者： 全面业务变革， 助力“中国首选”



挑战： 作为国内鞋服行业的领导者，站在下一个十年的开端，如何抓住历史机遇，在企业内部明确和共识战略方向，构建科学的管理平台，成为集团当前最为重要而紧迫的问题。

解决方案： 在此背景下，IBM 与该集团携手启动公司全面业务变革，采用 All in One 的全新管理咨询解决方案，纵向深入研发创新、商品管理、供应链、渠道营销、零售运营等业务域，横向拉通战略、业务、运营、职能四大层面，开展全方位诊断和优化。此变革项目以实现公司 2025 战略为目标，开展各业务单元战略解码，设计组织变革，建立业务指标分析体系，梳理并优化核心业务流程，构建未来 IT 及数字化蓝图，规划 ESG 可持续发展战略及碳中和实现路径。与此同时，IBM 还帮助该集团对 ERP 系统进行升级，进一步提升公司在销售、财务、供应链等领域的信息化水平和经营效率。

成果： 双方团队紧密合作，以敏捷迭代的方式，规划即落地，共同推动和管理变革行动，为企业未来成为“国际一流专业运动品牌企业”奠定坚实的管理基础。

AI 采用面临的 最大障碍是什么？

生成式 AI 采用面临的 最大障碍

61%

对数据沿袭或数据来源的
担忧

57%

对数据安全问题的担忧

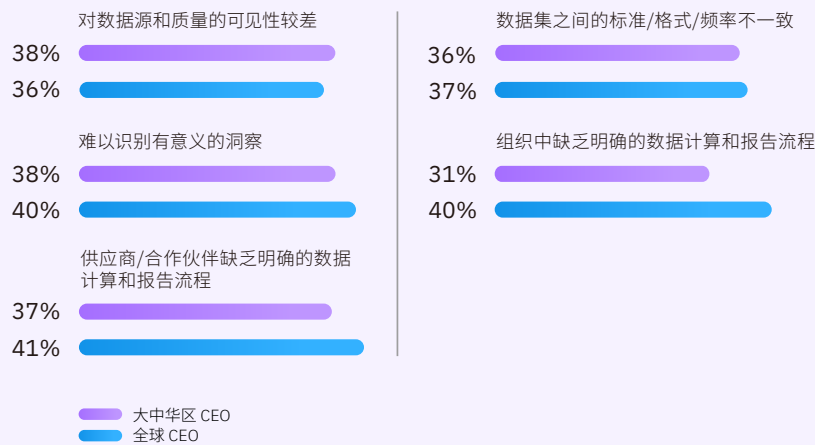
53%

监管/合规约束

当 CEO 竭力推动生成式 AI 的采用时，他们最担忧的问题是数据。如果缺乏可信、可靠的数据，即使是最强大的 AI 也可能提供错误、有偏见或危险的结果。然而，让数据仓库保持井然有序绝非易事，对于许多企业而言，这只是迈向成功的第一步，未来的数据完善工作仍然是“道阻且长”。其中最大的障碍包括数据沿袭和数据来源、缺乏可定制的专有数据以及安全问题。

然而，数据问题超出了生成式 AI 的范畴。多年来，企业一直面临着严峻的数据挑战。根据 IBM 商业价值研究院的调研，在收入、增长和技术成熟度方面排名靠前的企业更加注重数据标准和质量。此类优秀的 CEO 决策者深知，补足数据短板是一项繁琐而艰难的任务，但健全的数据始终是建立竞争优势的一项重要优先事项。

组织面临的整体数据挑战

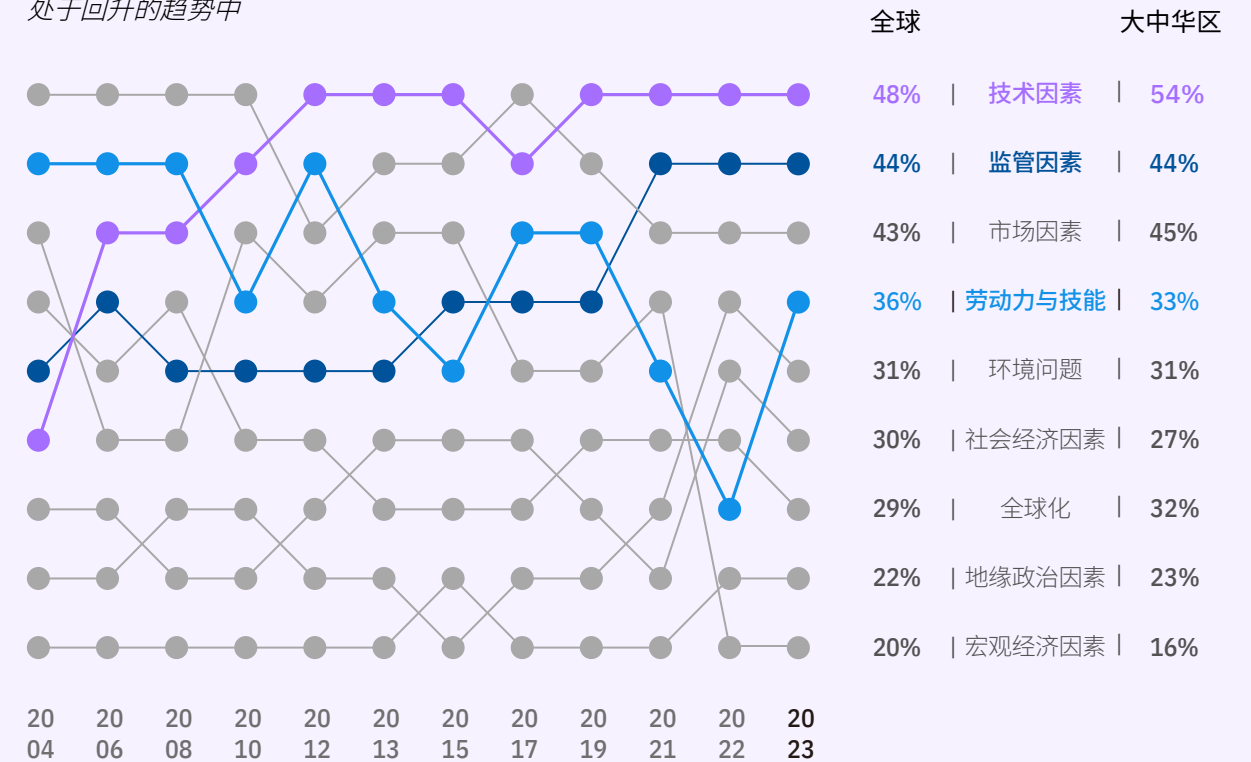


问：您组织当前在多大程度上面临以下数据挑战（回复“中等程度”或“很大程度”的受访者百分比。）

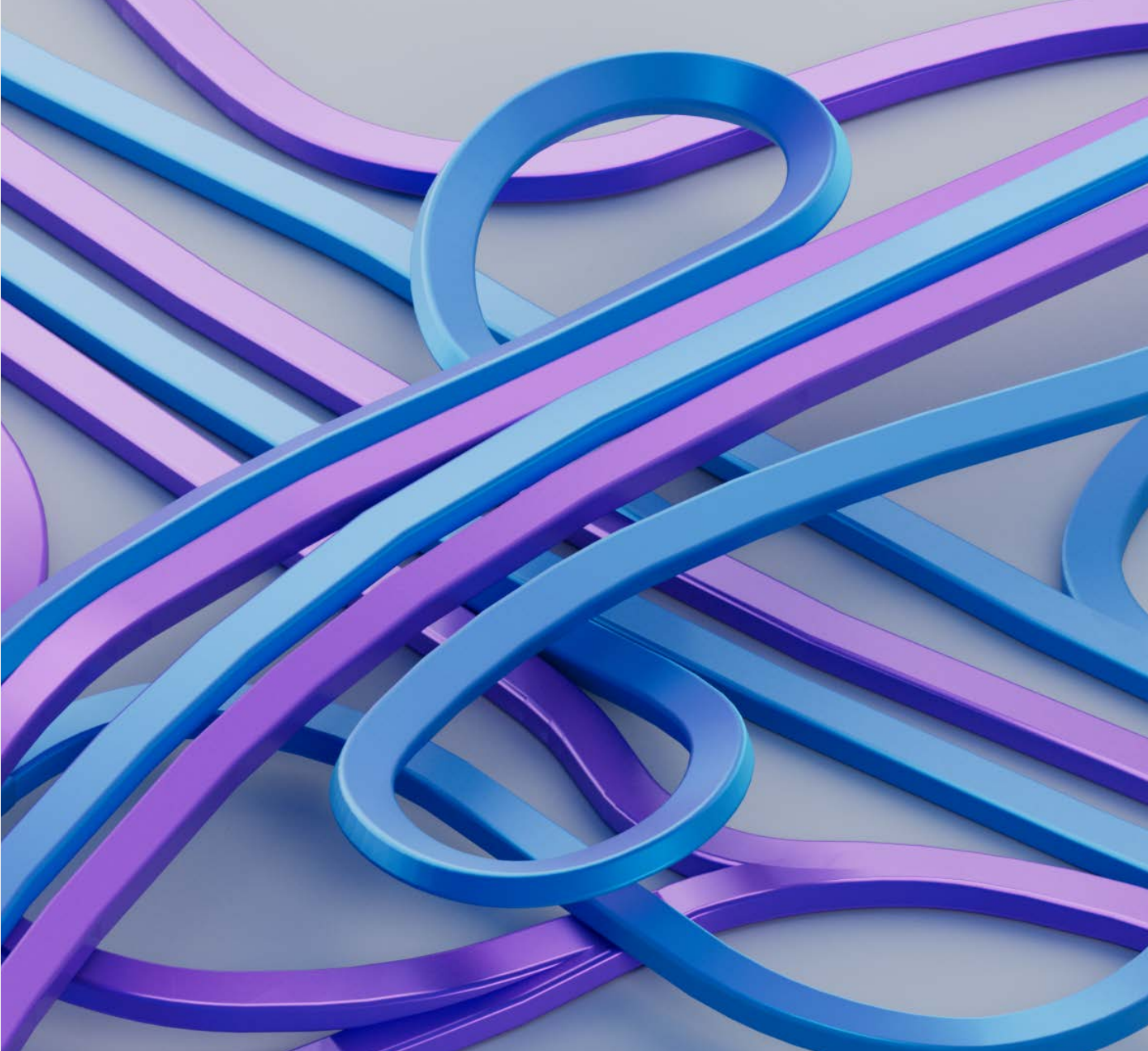
影响 CEO 的 外部力量变化

与 2004 年 IBM 商业价值研究院 (IBV) 首次开展 CEO 研究时相比，对 CEO 及其组织影响最大的外部力量已经发生了变化。作为最重要的外部力量，技术因素始终保持稳步增长，在 2012 年达到顶峰，随后一直保持相对稳定。劳动力和技能因素发生了较大的变化，但目前似乎正在回升，并成为日益重要的问题。自 CEO 研究开始以来，监管因素一直在稳步上升，今年已上升至第二位。

技术和监管因素持续对组织产生重大影响，而劳动力和技能因素处于回升的趋势中



问：在接下来的 3 年内，以下哪些外部力量对您组织的影响最大？



第二部分

组织如何 做出决策

CEO 不能仅关注自己的决策方式。作为出色的决策者，他们还需要为整个组织中的决策提供指导。他们应当建立一个贯穿整个组织的决策框架，用于指引决策流程以及决策信息的流动方式。

某化工企业的董事长指出：“如果从 CEO 到基层员工的层级太多，传到上面信息就全丢失了。” CEO 应当将自己的决策意识融入到整个企业的决策系统中。

CaixaBank 的首席执行官 Gortázar 表示：“最终由我来确保组织是否能够采用合适的分析方法。”

自下而上管理 AI

根据 IBM 商业价值研究院的调研，一些员工已经开始在其工作中使用生成式 AI 平台，无论这是否得到高层领导的批准。⁵ 在设计良好的系统内，这种方式可以极大地加快组织生成洞察并采取行动的速度。但是，这要求 AI 能够“展示运作方式”以避免错误信息。这意味着，AI 需要透明地揭示其生成洞察的过程和方式，并且还需要一个可支持安全使用专有信息的平台。零售企业 Trial Holdings Inc. 的首席执行官 Koichi Kameda 表示，“公司的基本前提是解决客户的问题，为了实现这一目标，我们需要去探索哪些技术可以用于哪些目的。”

在所有职能领域，生成式 AI 在用例方面的进展均领先于正式业务计划。这一趋势表明，许多公司仍处于探索阶段。我们了解了受访 CEO 在十多项公司职能中部署生成式 AI 的具体情况 — 在每个职能类别中，都至少有四分之三的 CEO 预计会在未来 12 个月内完成至少一个用例并准备好进行部署。

制定关于生成式 AI 的规则可以增强其优势，同时保护伦理、避免偏见、保护知识产权等。然而，根据 IBV 的调研，只有四分之一的 CEO 表示已经发布了关于在组织内使用生成式 AI 的指导意见。目前，一些 CEO 正在发布关于禁止在组织内部使用生成式 AI 的规定，尤其是在金融服务、技术和通信等行业。⁶ 现在仍然需要观察他们接下来的行动 — 他们是否只是暂时按下暂停键，同时仍在确定适当的安全要求、使用限制和基础模型。

与此同时，一些团队正在开发一些特定的生成式 AI 用例，而没有总体组织计划。例如，在制造业中，34% 的组织已经开发了可投入应用的生成式 AI 用例，但只有 19% 的组织制定了正式计划。

为了在 AI 浪潮中保持领先优势，富有决策力的 CEO 正在与团队开展关于 AI 应用的深入对话，消除 AI 应用方面的障碍，并确保安全措施落实到位，从而推动负责任的 AI。他们需要建立符合组织价值观和标准的指导准则。他们还需要组建具备 AI 技能的团队。Cardif Assurances Risques Divers 日本公司的首席执行官 / BNP Paribas Cardif 日本公司的首席营销和转型官 Tomoyuki Takaya 坦言：“引入数字专家是我们面临的巨大挑战之一，我相信这对于所有行业来说都是一个挑战。为了确保数字人才团队的稳定性，我们需要采取更灵活的方式，例如与生态系统合作伙伴和其他行业参与者开展合作。”

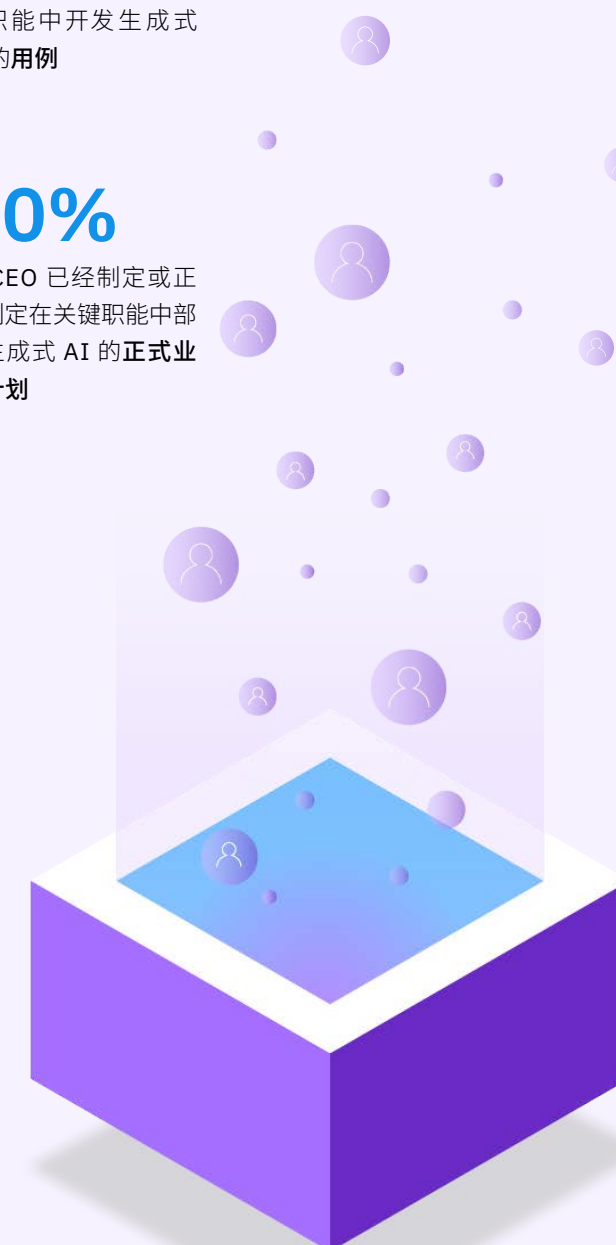
CaixaBank 的 Gortázar 坦率地表达了对 AI 应用探索的复杂情绪：“生成式 AI 模型在同一时间给我们带来了惊喜、惊叹和惊吓。”

84%

的 CEO 已经或正在关键职能中开发生成式 AI 的用例

70%

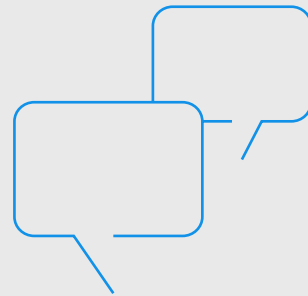
的 CEO 已经制定或正在制定在关键职能中部署生成式 AI 的正式业务计划



“将数据与人类的判断力和意见相结合, 对于做出有效的决策至关重要。通过协作广纳意见、集思广益, 才是最佳决策模式。

我们会向各个团体征询意见, 包括主题专家、数据分析师、业务负责人以及与客户互动的一线员工。在做出决策之前, 我们会综合考虑所有相关人士的意见。”

Baby George
Joyalukkas 首席执行官



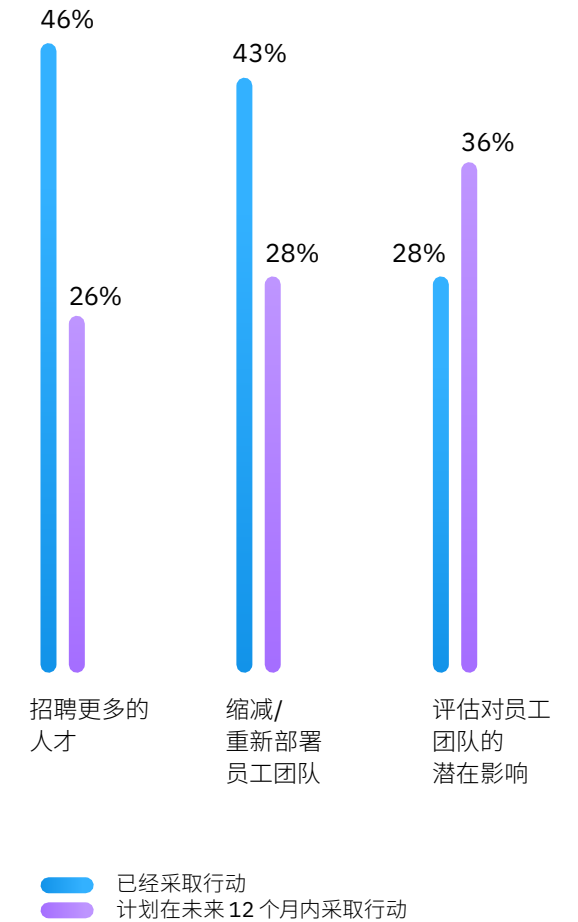
劳动力规划面临考验

随着 AI 有意或无意地渗入工作场所, 这也加剧了劳动力危机。根据 IBM 商业价值研究院的调研, 43% 的受访 CEO 表示, 由于受到生成式 AI 的影响, 他们已经缩减/重新部署了员工团队; 另有 28% 的受访 CEO 表示计划在未来 12 个月内缩减/重新部署员工团队。然而, 也有差不多同等比例的受访 CEO 表示, 在 AI 技术的推动下, 他们已经扩大了员工团队规模, 并计划进一步招聘更多人才。整体情况变得相当复杂。“我需要什么样的员工团队?” 似乎仍然是一个悬而未决的问题。

然而, 只有不到三分之一的 CEO 评估了生成式 AI 对其员工团队的潜在影响。这是我们调研中最令担忧的一项发现。这意味着, 三分之二的 CEO 都不清楚应当如何帮助员工团队应对 AI 带来的颠覆和不可避免的转型, 也就无法据此采取相应的对策。无论是疏忽还是进程滞后, 这都是值得关注的问题, 尤其是在组织技能和准备程度上, CEO 与其他高管之间存在较大的认知差距。

图 3

受生成式 AI 影响, CEO 做出的人才决策

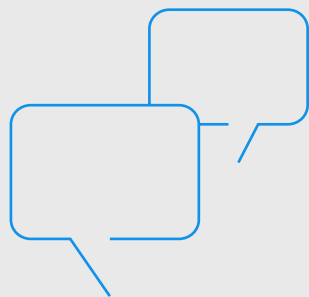


问: 您已经采取/计划在未来 12 个月内采取以下哪些与关于生成式 AI 相关的行动?

“多与团队沟通。在做出重要决策之前，我会反复确认自己的观点是否正确。当团队有疑问或提出不同的想法时，我会分享决策背后的思考，共同完善决策。”

Roberto Tomasi

Autostrade per l' Italia



组织是否已准备好在决策流程中采用和实施 AI? 这也是一个广泛存在的问题。七成受访 CEO 表示 AI 为整个组织带来了益处，而其他受访高管则对 AI 和员工团队的准备情况持有更加谨慎的态度（见图 4）。只有 29% 的其他受访高管认为其组织已经具备采用 AI 所需的内部专业知识。

其他高管还担心难以确保负责任的 AI。只有 30% 的非 CEO 高管表示其组织已准备好负责任地采用生成式 AI。

Neste 总裁兼首席执行官 Matti Lehmus 谈到 AI 采用时表示，“团队中应当要有理解数据、IT 和业务流程的人才，然后才能充分利用价值机会。”如果组织层面缺乏更具针对性的 AI 相关决策，而 CEO 的目标又与员工特征和规划不够匹配，则许多企业很可能错失在 AI 转型中抢占先机的窗口。

图 4

CEO 希望采取 AI 相关行动，
但其他高管信心不足

七成受访 CEO 表示，生成式 AI 可带来广泛的益处...

...而其他受访高管则表示组织并未准备好



69%

CEO

我认为整个组织都将广泛受益于生成式 AI



29%

高管

我的组织已经具备采用生成式 AI 的内部专业知识

问：您在多大程度上同意以下陈述？
(回复“认同”或“强烈认同”的受访者百分比)。

某国有大型商业银行： 数据驱动决策，实现业务 价值大规模提升与转化



挑战： 某国有大型商业银行以打造同业领先的数字银行为目标，为进一步优化客户服务流程、提升营销效率、改善客户体验，携手 IBM 开启了大数据挖掘及智能应用项目，建立贯穿整个银行的整体规划并在重点业务展开应用。

解决方案： IBM 帮助该银行规划了大数据应用体系建设思路，通过完善和更新顶层设计内容，对散点式大数据应用需求进行整合，发挥统筹优势和业务板块协同集约效用，全面推动数据管理向数据资产管理转型，提升数据的价值创造能力。

该项目应用 AI 等新兴技术，针对一系列重点业务设计了分析挖掘模型，并开展业务应用实践。例如，打造了覆盖客户、产品、渠道的 10 大类数据驱动的分析模型，帮助个金条线、渠道运营、私人银行等部门开展精准的差异化营销。此外，还建立了金融市场外汇交易看板，显示最新外汇交易情况与不同客群的交易行为画像，提供特殊事件预警，为业务部门提供各类外汇交易实时的全方位洞察。

成果： 该项目结合敏捷开发、设计思维等方法论，设计了大数据分析挖掘重点业务专题项目库与后评价指标库，推动了大数据分析与管理活动的深度融合，将信息资源优势转化为市场竞争优势，最终实现了业务价值的大规模提升与转化。

某大型跨国化工企业： 应用前沿技术，搭建智 能化供应链管理平台



挑战： 某大型跨国化工企业携手 IBM，为正在建设的中国一体化基地搭建智能化供应链管理平台，旨在提高供应链体系的透明度，提升预测的准确性，增强跨价值链的协作，通过模拟了解潜在决策的影响，并助力自动化决策。

解决方案： 在项目第一阶段，IBM 帮助客户梳理了 40 多个端到端流程，梳理出 45+ 个业务指标，并实现了 25+ 个指标的自动实时预警。业务运行异常时，系统会自动触发警报，以驱动问题解决。例如，因疫情影响，客户对某产品订购量减半，导致产品滞留在库房内，库存经理可以通过工作看板的实时推送，获取到库存超过 N+ 天未移动的提醒，并被分配到相应的工作队列。智能助手会根据历史数据实时推送多种可能匹配的解决方案，采购经理可以查看各解决方案的历史选择占比，并选择最合适的解决方案。同时他的选择将作为推荐引擎的优化数据源。在选取解决方案后，系统会自动触发智能 workflow，并分配任务给计划专员。计划专员收到任务并执行产品退还供应商的操作。执行结果自动写回任务项，并更新工作队列。一旦供应商确认退货，工作队列将被关闭，并发送通知给相关人员，从而完成问题从发现到解决的闭环管理。

该项目还率先结合最前沿的生成式 AI 技术设计了一个智能助手。传统 AI 驱动的聊天机器人多数情况下只能解析预定义的语句/意图场景，而基于生成式 AI 的聊天机器人可以响应用户提出的更多问题，结合大模型生成代码的能力实时从管理系统中抓取数据，进行高阶分析后呈现出分析结果。

成果： IBM 在控制塔方面的丰富经验，以及在人工智能和技术方面的深厚积累，将在该项目的后续实施中持续为企业带来价值。



在最新一期的 CEO 调研中, IBM 商业价值研究院直接向受访高管询问了当前最紧迫的优先事项。与一年前相比, 生产力/ 盈利能力上升至首位, 而客户体验则从首位下降至第三位 (见图 5)。鉴于当前全球经济形势较为严峻, 企业尤其关注盈利能力也就不足为奇了。

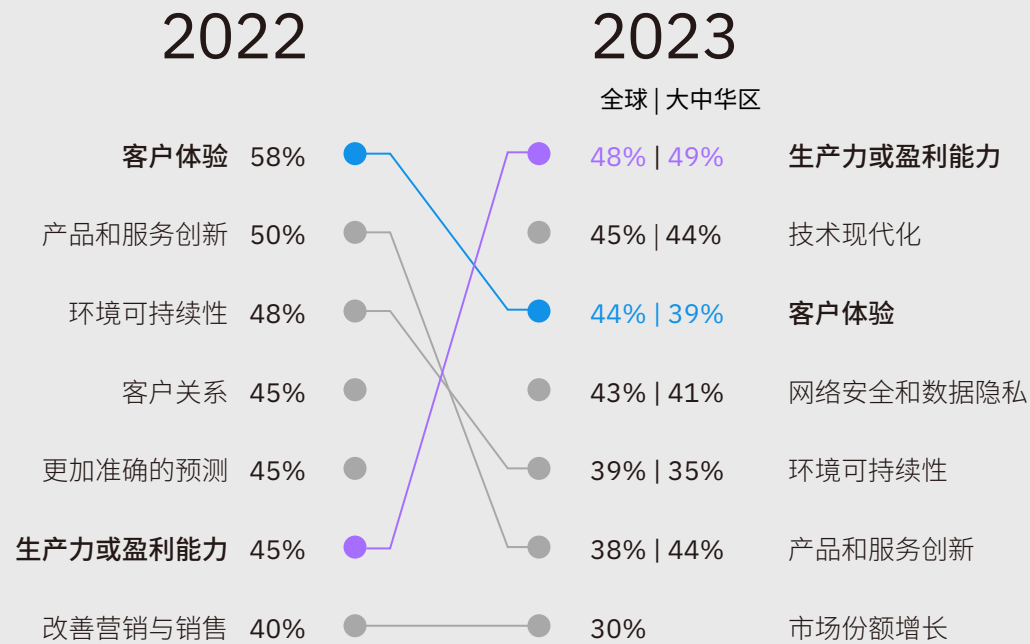
然而, 最让 CEO 头疼的是一些更加不确定的领域。一位公司董事长指出, “动荡时代最大的特点就是不确定性增加了, 而增长的很大一部分来源于不确定性。”

第三部分

当下最重要的决策

图 5

CEO 优先要务的变化



问：以下哪一项是您组织在未来 2-3 年内最重要的优先要务？

CEO 面临的最大挑战是什么？

尽管 CEO 将生产力和盈利能力视为首要任务，但他们将可持续性和网络安全确定为最严峻的挑战（见图 6）。

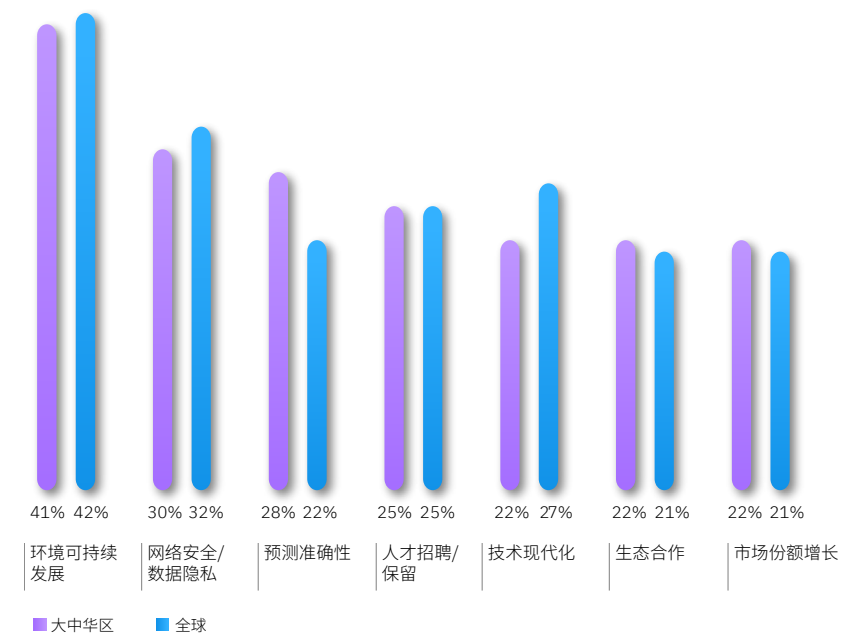
可持续发展

目前，大约 50% 的 CEO 及其高管团队的薪酬与可持续发展目标挂钩，相较于一年前的 15%，这一比例大幅增长。smart 欧洲公司的 Adelman 表示，“对 smart 来说，可持续发展始终是一个基本要素：作为一家纯电动汽车品牌，如果在这方面声誉不佳，就会被消费者抛弃。”事实上，根据 IBM 商业价值研究院发布的 2022 年 CEO 研究报告，将可持续性战略与数字化转型相融合的受访 CEO 实现了比其他受访 CEO 高 41% 的营收增长。⁷

尽管 95% 的受访企业制定了运营 ESG 目标，但只有 10% 的受访企业在实现这些目标方面取得了重大进展。⁸这表示决策与实效之间出现了严重脱节。CaixaBank 公司的 Gortázar 表示，“没有组织会在台面上说可持续发展不重要。最重要的是区分哪些组织只是说的好听，哪些组织真正付诸了行动。一些 CEO 可能只是空谈，而并未将可持续发展真正融入到企业运营中。”

图 6

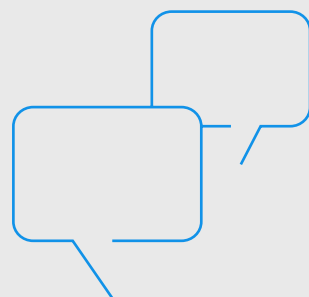
CEO 在未来三年面临的挑战



问：以下哪一项是您组织在未来三年中面临的挑战？

“决策不仅仅是获取数据并准确建模，还要应对不确定性。”

Matti Lehmus
Neste 总裁兼首席执行官



Trial Holdings Inc. 公司正在大力推动节能减排举措。例如，该公司直接利用废弃的教育设施作为其研发场地，而没有对其进行翻新。该公司强调充分利用现有资产对于可持续发展至关重要。

然而，令问题更加复杂化的是，可持续性的定义不断扩大，组织对适当指标的不确定性也越来越高。公众对可持续性报告的可信度也存在疑虑。只有约 45% 的受访 CEO 表示有信心能够准确报告 ESG 战略和计划以及数据安全与隐私。⁹ 此外，公众对所报道内容的信任度有所下降。¹⁰ Neste 总裁兼首席执行官 Matti Lehmus 在谈到当前挑战时表示：“决策不仅仅是获取数据并准确建模，还要应对不确定性。例如，可持续性的范围继续扩展到生物多样性等主题。行业和社会正在制定有效的指标，包括衡量方法以及使用什么类型的数据。” 在我们的调研中，CEO 普遍指出，如何跟踪和衡量可持续性指标是一个重要问题。

网络安全

四分之三的受访 CEO (76%) 表示，要在其业务生态系统中建立有效的网络安全性，统一的标准和治理必不可少。对于大型国家组织来说，这是一个棘手的问题；而对于全球性组织来说，这几乎是一个不可能完成的任务，因为它们需要应对全球范围内的不同标准和法规。随着生成式 AI 和量子计算（受益于对量子加密的需求）的发展，这个本已非常严峻的挑战势必会进一步加剧。

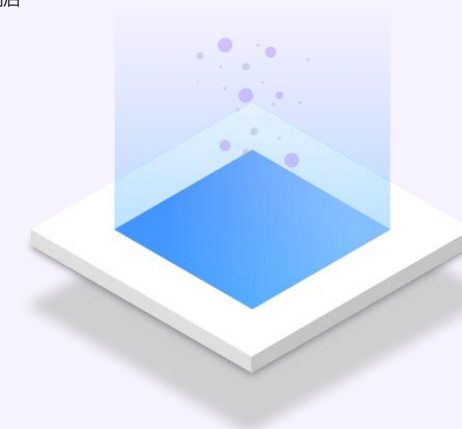
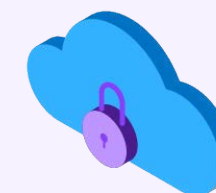
随着数据和网络安全相关决策的激增，CEO 对首席数据官 (CDO) 的依赖也将日益增加。六成 (61%) 受访 CDO 表示其组织数据处于受到保护的安全状态，但同时也表示面临数据管理问题，例如可靠性 (47%)、监管障碍 (37%)、数据所有权不明确 (36%) 以及数据孤岛/缺乏数据集成 (33%)，从而进一步增加了数据和隐私保护的复杂性。¹¹

“网络安全是一场永远无法获胜的竞赛，我们只有时刻让自己做好准备。” 加拿大交通公司 407 ETR 的首席执行官兼总裁 Javier Tamargo 表示，“我们正在切换系统并迁移到云端，因为我们认为那是一个更安全的环境。”

安全领域的 数据问题 让 CEO 彻夜难眠

54%

的政府/监管机构正在要求企业加强数据安全与隐私方面的数据透明度和问责制



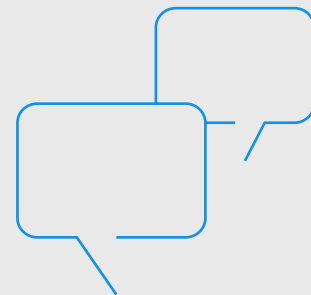
55%

的 CEO 认为其组织有能力根据利益相关者的要求，准确、完整地报告数据安全和隐私方面的信息



“没有组织会在台面上说可持续发展不重要。最重要的是区分哪些组织只是说的好听，哪些组织真正付诸了行动。一些 CEO 可能只是空谈，而并未将可持续发展真正融入到企业运营中。”

Gonzalo Gortázar
CaixaBank 首席执行官



案例研究

识别单一信息源



作为澳大利亚维多利亚州墨尔本市政府机构，墨尔本水务局负责保护和管理该市的水资源。墨尔本水务局的能源会计师 **Daniel Bradshaw** 表示，“我们的东部和西部处理厂要处理墨尔本市约 90% 的污水。能源消耗是整个组织的主要开支，约占维多利亚州水务部门总碳排放量的一半。”

挑战：

墨尔本水务局承诺带领维多利亚州的水务部门缓解气候变化。为了减少能耗并采用可再生的替代能源方案，该组织需要部署一个前所未有的详尽跟踪工具。**Bradshaw** 回忆说道，“我们使用的是一个繁琐、有限且难以使用的传统数据管理系统。”该系统依赖于手动数据输入和文件上传，这往往导致数据质量不佳。**Bradshaw** 表示，“一个错误的逗号可能会导致整个数据集失真。”更重要的是，用户需要掌握系统功能的专有知识，因此只有一部分人员能够访问和分析数据。

解决方案：

墨尔本水务局决定采用基于云的数据和分析软件，建立一个关于其能耗数据的单一可靠信息源。

成果：

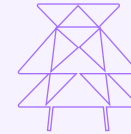
现在，该团队可以将生成可持续性报告的时间从数天缩短至数小时，还可以通过分析历史活动，将其处理和传输系统中的非可再生能源替换为太阳能电池板、水力发电站和污水气体燃烧发动机等可再生资源。不仅如此，墨尔本水务局还可以跟踪其可再生项目的绩效。

某跨国消费品公司： 实现本地化数据 端到端安全



某跨国消费品公司需要在中国开展数据本地化，IBM 从数据安全现状诊断出发，完成数据安全现状管理蓝图设计及实施路线规划，最终帮助客户建立了完善的数据安全管控体系，包括建立数据安全等级体系；设计数据安全监控规范、用户安全评分规范及安全应急预案，梳理业务和管理过程中涉及的业务数据，进行敏感数据识别及安全影响评估；建立数据安全分类分级管理体系，相关制度规范、应急流程，确保数据安全“可知”、“可识”、“可控”、“可察”、“可见”，实现端到端数据安全。

国内某领先电力设备集团： 规划与陪伴，赋能数字化 转型真正落地



挑战：

为确保战略落地，该集团需要建立全新的运营模式，优化总体组织架构，形成产业公司、平台组织、集团治理三方关系。该项目分为四个阶段开展，即数字化规划、启动全面变革、变革项目推动、全面运营优化。

解决方案：

在数字化规划阶段，该项目按照架构思路进行分析，分别从总体业务架构、应用架构、数据架构和技术架构四个维度开展设计：

- 业务架构：IBM 帮助该公司按照平台组织、产业公司、总部治理的总体框架对组织与运营模式进行了重新设计。该项目还梳理了总体业务流程框架，并对 17 个一级流程进行细化。
- 应用架构：通过对业务和 IT 现状进行充分调研，根据业务领域梳理了 400 套现有系统的主要功能、存在的问题等。
- 数据架构：从数据战略、数据应用、数据资产、数据技术架构、数据治理几个方面对集团数据现状进行了梳理及评估，并给出了优化建议。
- 技术架构：以“统一化、标准化、智能化、平台化和服务化”为原则，规划了“四横三纵”的技术架构能力。

在启动全面变革阶段，为了充分调动业务部门的数字化转型积极性，项目组规划了 19 个变革项目，确定变革负责人、变革先锋队和 IBM 负责专家，并成立了专题项目组。一系列变革方案的共同规划，点燃了整个集团的变革火焰。

在之后的变革项目推动和全面运营优化阶段，IBM 又持续陪伴客户，有序助力变革项目的开展。在转型过程中，以指标体系为基础，以报告机制和会议机制为抓手，建立有效的过程监控、督导、推进机制，使管理层及时获取经营信息。

成果：

该项目有效促进了该集团的管理提升，通过规划和陪伴，推动了项目成果的真正落地。



如今, 领导组织奋勇向前发展的压力空前巨大, 未来的挑战只会越来越多。CEO 需要预测并有效应对不确定性, 同时也要积极采用可改善成效的新兴工具。

作为一种商业和决策工具, 生成式 AI 的兴起代表一个决定性时刻。我们需要做出选择: 是成为被动的使用者, 还是成为富有决策力的 AI 价值创造者? CEO 需要制定明确的计划, 勇往直前, 培养正确的能力, 并在各种规模和形式的干扰中保持前进的步伐, 同时又不放慢或失去对战略愿景的关注。领导者既不能被华而不实的方案分散注意力, 也不能追求捷径、被轻松的方案所诱惑, 更不能安于现状、不求进取。

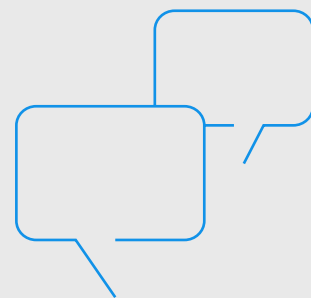
第四部分

更好的决策 更好的世界

“有时候，CEO 必须在没有明确结果的情况下做出决策。他们会说，‘我认为这是正确的方向。我不知道如何实现最终结果，但我必须行动，并尽力更好地了解情况。’我们无法确定未来会怎样。我们有时必须要做出一个方向性决策，并依靠自己的能力，在途中根据需要改变方向。”

Roberto Tomasi

Autostrade per l'Italia 公司首席执行官



决胜未来

Autostrade per l'Italia 公司首席执行官 Roberto Tomasi 表示，“有时候，CEO 必须在没有明确结果的情况下做出决策。我们无法确定未来会怎样。我们必须做出一个方向性的决策，并依靠自己的能力，在途中根据需要改变方向。利益相关者应当允许我们犯错。面对未来的高度不确定性，这一点非常重要。”

随着人类与 AI 的进一步合作，新一轮的竞争浪潮已经到来。

任何单一决策模型都无法适用于所有场景。CEO 需要投资发展内部人才，以实现更高的绩效。电信公司 Claro Colombia 的总裁 Carlos Zenteno 表示，“毫无疑问，利用信息有助于做出更好的决策。对我来说，人工智能有助于识别流程或模式，并与行业其他公司进行比较。人类的直觉和经验也是决策中的重要因素，但始终应当以数据和分析为依据。”

未来已来，CEO 应当如何伺机而动，决策制胜？又应如何将内在动力和外压力转化为实际行动，通过深谋远虑和远见卓识，引领组织取得成功？富有决策力的 CEO 普遍对未来世界建立了积极的愿景。为了让这一愿景成为现实，就必须将“利用 AI 造福人类”列为优先事项。请参考以下行动指南，了解如何评估和提升自己的决策能力。

行动指南

下面列出了富有远见的 CEO 应当采取哪些优先行动，在 AI 时代提升自己的决策能力。

CEO 领导力



- **打造擅于利用技术和数据的全员数字化团队。**开展专为 AI 时代量身打造的针对性培训。提升 CDO 等核心人才的能力，助力其利用专业知识和洞察力，全面融合业务战略、技术战略与数据战略。
- **贯彻“成效高于形式”的理念。**随时终止无法交付预期价值、不支持战略目标或未遵循道德准则的项目。
- **让数据为你工作，而不是成为负担。**运用广泛多样的规划方法，包括预测和建模、基于场景的规划、对标分析和数据挖掘。认识到任何单一决策模型都无法适用于所有场景。

指标与决策



- **消除数据源与决策者之间的层级，**并优先保证灵活性而非控制力。
- **为整个组织的决策提供指导，**制定一个明确的框架，指定决策相关信息在组织中的流动方式，组织自上而下都将依据此框架做出决策。
- **依靠首席数据官 (CDO) 做出有关数据和网络安全的决策，**包括数据管理、数据可靠性、监管因素、数据所有权和数据集成。
- **首席可持续发展官 (CSO) 与首席财务官 (CFO) 共同制定平衡的可持续发展/盈利能力路线图。**
- **设定规则。**为可持续性、数据安全和隐私以及所有形式的 AI 定义相关标准。

人才与劳动力



- **评估生成式 AI 对员工团队的潜在影响。**清晰认识到应当如何帮助员工团队应对 AI 带来的颠覆和势不可挡的转型，并采取相应行动。
- **实施“数字优先”解决方案，提高效率、吸引人才并发展新技能。**增强技能互补，依靠团队合作，共同开发 AI 并重塑 workflow。
- **了解人才资源的来源和分布情况。**认识到潜在技能短缺，并将顶尖人才分配到竞争优势最关键的领域。

技术和数据



- **将企业的思维方式从“增加 AI”转变为“以 AI 为出发点”。**与团队开展关于 AI 应用的深入对话，消除 AI 应用方面的障碍并确保安全措施落实到位。通过符合组织价值观和标准的保护措施来推动负责任的 AI。
- **查看仪表盘。**运用数字仪表盘来提供整个组织的实时集成洞察。
- **补足数据短板。**在生成式 AI 的时代，数据沿袭、数据来源、可定制的专有数据和数据安全性都是至关重要的优先举措。
- **确定与组织原则、更广泛的技术准则和架构相一致的 AI 应用场景。**优先考虑有助于提高竞争力、增强创新和创造独特业务价值的 AI 应用场景。
- **加速企业和合作伙伴网络向零信任安全策略转型，**以支持安全交互、工作流和创新。采用一致的标准和治理来实现有效的网络安全，包括生成式 AI 和量子计算的相关领域。

生态系统和合作伙伴



- **通过简化、数字化和生态合作打造弹性企业。**通过连接外部数据和开放数据，促进利用开放式创新并共同创造新的商机。利用开放式混合技术，为组织和合作伙伴生态系统创建一致、可扩展和优化的通用平台。
- **联合生态系统合作伙伴确立共同的目标，**鼓励和加强使用一致的指标，并激励集体行动。采用零信任安全实践，全方位提高整个生态系统的安全性。
- **选择重点生态系统合作伙伴，并加大力度深化合作。**评估当前和潜在合作伙伴的实力，从中甄选出能够创建差异化优势并助力共创成功的合作伙伴，加大投资与合作力度。

调研和分析方法

在 IBM 最高管理层系列第 28 期中, IBM 商业价值研究院联合牛津经济研究院, 针对 30 多个国家/地区的 24 个行业的 3,000 位首席执行官 (CEO) 开展了一项调研, 其中 255 位来自于大中华区。这项调研完成于 2023 年 2 月至 2023 年 4 月, 侧重于了解企业高管们如何看待领导力和业务、他们不断变化的角色和职责、当今 CEO 的决策, 包括主要挑战和机遇, 所使用的技术、数据和指标, 以及对未来的愿景。此外, 我们还通过访谈众多客户获取了重要见解, 其中包括从 2023 年 3 月到 2023 年 5 月针对 CEO 开展了十几次专门以此研究为主题的深入访谈。

我们调研中的受访者代表了组织中的最高层管理人员, 包括首席执行官、公共领导人、总经理和常务董事。IBM 商业价值研究院 (IBV) 在数据收集过程中按地理区域和行业对受访组织进行了分类, 并根据年收入或公共部门组织的年度预算来定义受访组织的规模。

在本调研中, IBM 商业价值研究院 (IBV) 运用了一系列分析方法, 以 2023 年 IBM CEO 研究调查工具中的各项指标作为评估标准, 甄别出了一类表现出众的受访者。此类受访者对其现有数字基础设施以及决策能力的广度展现出了强烈的信心。

IBM 商业价值研究院 (IBV) 还联合牛津经济研究院, 调查了美国 200 位 CEO 对生成式 AI 的看法和态度。我们在 2023 年 4 月至 2023 年 5 月收集了这些调查数据。

特别感谢

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:

Cindy Anderson、Steve Ballou、Madhuri Banda、Santiago Baquero、Christian Bieck、Kristin Biron、Andrea Bocotti、Christopher Bontempo、Jürgen Braun、Jamie Cattell、Annette Celio、Bill Chamberlin、Marisa Conway、Haynes Cooney、Wei Ding、Darko Djapic、Mandy Drouin、Brian Goehring、Guilia Gotti、Prashant Gupta、Victoria Hyndman、Jayme Johnson、Vivek Kapur、Christian Kick、Peter Korsten、Stewart Lacey、Rachel Larkin、Kris Lawas、Salima Lin、Jesus Mantas、Anthony Marshall、Kathy Martin、Michelle Mattelson、Dave McCann、Antoine Michaux、David Miller、Rakesh Mistry、Yu Muraoka、Hebatallah Nashaat、Masahiro Numata、Florencia Paradedda、Talita Cristina Paro Fabene、Daritza Perez、Roger Premo、Kristine Rodriguez、Wendy Roth、Thiago Sartori、Seiji Sera、Christine Selph、Barbara Sheedy、Sherihan Sherif、Yan Xia Shi、Juha Sipola、Ai Jun Sun、Noriko Suzuki、Yuta Torisu、Vanessa van de Vliet、Li Wang、Andrew Womack 和 Valquiria Zuntini。

备注和参考资料

- 1 All data cited in this report is from the IBM Institute for Business Value 2023 CEO Study dataset, unless otherwise noted.
- 2 Granger, John, Jesus Mantas, and Salima Lin. “Seven bets.” IBM Institute for Business Value. May 2023. <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/en-us/report/seven-bets>
- 3 “Hydra.” Britannica. Accessed May 26, 2023. <https://www.britannica.com/topic/Hydra-Greek-mythology>
- 4 Dorsey, Dustin. “What are the benefits and concerns of artificial intelligence?” abc7 News. April 4, 2023. <https://abc7news.com/artificial-intelligence-chat-gpt-open-ai-benefits/13059435/>
- 5 Granger, John, Jesus Mantas, and Salima Lin. “Seven bets.” IBM Institute for Business Value. May 2023. <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/en-us/report/seven-bets>
- 6 DeRose, Adam. “These companies have banned or limited ChatGPT at work.” HR Brew. May 19, 2023. <https://www.hr-brew.com/stories/2023/05/11/these-companies-have-banned-chatgpt-in-the-office>
- 7 The 2022 CEO Study. “Own your impact: Practical pathways to transformational sustainability.” IBM Institute for Business Value. May 2022. <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/en-us/c-suite-study>
- 8 Biswas, Arun, Elisabeth Goos, and Jacob Dencik, PhD. “The ESG data conundrum.” IBM Institute for Business Value. May 2023. <https://ibm.co/esg-data-conundrum>
- 9 Ibid.
- 10 Ibid.
- 11 “Turning data into value: How top Chief Data Officers deliver outsize results while spending less.” IBM Institute for Business Value. April 2023. <https://ibm.co/c-suite-study-cdo>

IBM 商业价值研究院

IBM 商业价值研究院 (IBV) 成立于 2002 年。

凭借我们在商业、技术和社会交叉领域的独特地位, IBV 每年都会针对成千上万高管、消费者和专家展开调研、访谈和互动, 将他们的观点综合成可信赖的、振奋人心和切实可行的洞察。

需要 IBV 最新研究成果, 请在 ibm.com/ibv 上注册以接收 IBM IBV 的电子邮件通讯。您可以在 Twitter 上关注 @IBMIBV, 或通过 <https://ibm.co/ibv-linkedin> 在 LinkedIn 上联系我们。

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>

选对合作伙伴,
驾驭多变的世界

在 IBM, 我们积极与客户协作, 运用业务洞察和先进的研究方法与技术, 帮助他们在瞬息万变的商业环境中保持独特的竞争优势。

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

© 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8月

IBM、IBM 徽标和 ibm.com 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。

本文档内的信息“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。

