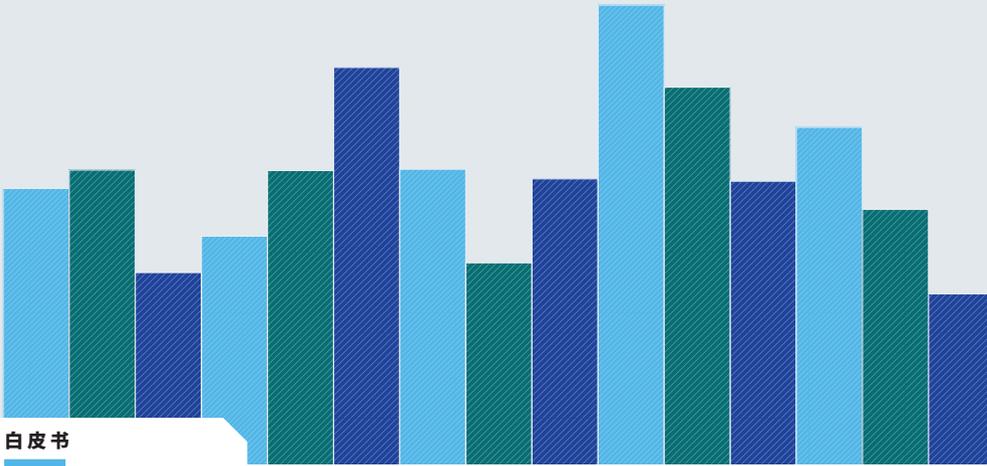




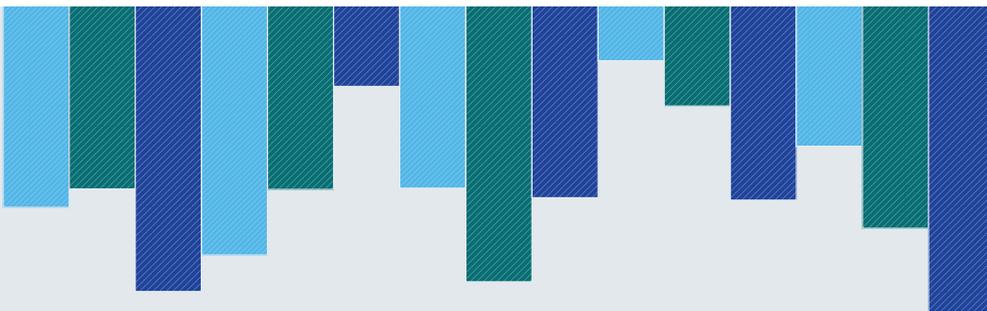
**Harvard
Business
Review**

ANALYTIC SERVICES



白皮书

畅想未来： 日本和亚太地区企业 如何拥抱生成式 AI



赞助商

Google Cloud

随着人工智能 (AI) 的应用范围快速增长, 亚太地区脱颖而出, 成为这项变革性技术发展最迅猛的市场。随着首席执行官们探索各种途径推动企业发展并获得竞争优势, 生成式 AI (gen AI) 已成为重塑行业 and 传统商业实践的焦点话题。

与传统 AI 不同, gen AI 代表着一种范式转变。这不仅仅是一次技术升级, 更是推动工作新时代到来的催化剂。它的影响不仅局限于自动执行日常任务, 还包括增强创造力和创新能力。从医疗保健到产品和服务创造再到软件开发, 各行各业都在见证 gen AI 彻底改变工作流程的潜力。

其核心区别在于 gen AI 能够创造、创新和增强人类的能力。它引入了一种新的工作方式, 在这种工作方式中, 人类的专业知识成为关键的差异化因素, 弥合了技术与期望结果之间的差距。这种转变需要在采用 gen AI 时做出战略决策, 并强调选择合适的云提供商对充分发挥其潜力的重要性。

本文探讨了亚太地区一些颇具创新性的成长型企业如何利用 gen AI 重新定义游戏规则。通过利用 Google Cloud 统一且完善的 AI 数据堆栈、基础模型和集成开发者工具, 企业如今可以轻松构建、部署和定制强大的 AI 模型。

此外, 我们的平台还简化了 AI 开发并提高了生产力, 可以随时随地提供帮助, 简化工作流程。通过使用行业领先的 AI 模型, 企业可以构建高级代理并优化工作流程, 从而更有效地利用其 AI 投资并在各自的行业中保持领先地位。

由于企业期望将大型语言模型与自有数据相结合, 所以采用 gen AI 并选择合适的云合作伙伴成为至关重要的决策。本文提供了一系列深刻见解, 以为高级管理人员的转型之旅指引方向。文中还提供了一份路线图, 确保 gen AI 能够提高生产力和创新能力, 开启业务增长的良机。



Yasmeen Ahmad
StratOps 和 Outbound 产品管理、
数据与分析常务董事
Google Cloud

畅想未来： 日本和亚太地区企业 如何拥抱生成式 AI

人工智能 (AI) 正在改变我们周围的世界，改变我们的业务方式、学习方式以及与人相处和互动的方式。生成式 AI (gen AI, AI 的最新表现形式) 具备高度模仿人类认知输出的能力，因此引发全世界的遐想、占据新闻头条，这也预示着该项技术潜在的革命性优势和可能的弊端也受到了几乎前所未有的大肆宣传。

当我们将注意力转向商业领域就会发现，围绕 gen AI 展开的对话更加务实，但同样充满热情。各行各业的企业都已开始利用这项技术，并取得了令人难以置信的效果。领先企业正在获得以前无法想象的生产力效益：总部位于纽约的咨询公司麦肯锡 (McKinsey & Co.) 在 2023 年中期发布的研究预测，gen AI 支持的生产力每年将为全球企业增加价值 4.4 万亿美元的利润。¹

随着争夺这些生产力效益的竞争愈演愈烈，亚太地区成为值得关注的地区之一。随着中产阶级不断壮大以及民众对于新技术的天然支持态度，亚太地区可能会产生许多领先的 AI 驱动型公司，而且该地区已经在利用 gen AI 进行创新。

例如，以赋予全世界普通民众设计能力为己任的澳大利亚设计平台 Canva Inc. 刚刚推出了支持 gen AI 的设计工具 Magic Studio。日本大型互联网公司 Kakaku.com Inc. 正利用 gen AI 来提高员工的工作效率，帮助团队查找内部文件并协助编码。颠覆印度房地产行业、服务 3,500 多万客户的 NoBroker.com 平台每天将数千小时的通话录音转化为具有针对性的行动与机遇，加快了服务速度并开启了新的销售和营销机遇。

要点

随着生成式 AI (gen AI) 相关的炒作愈演愈烈，各家企业都开始制定或发展其人工智能战略，**高级商业高管必须大胆开拓未知领域，研究如何利用 gen AI 来改善客户体验并提高效率。**

成功实施 gen AI 可能需要巨额**投资**，而且也会有出错的风险，**但这些都可以通过避免。**

许多亚太地区企业与**合适的云平台提供商和合作伙伴生态系统进行合作**，同时尝试使用**可更快解锁生产力效益的现成工具和定制解决方案**，由此找到了更快捷的创新途径。

尽管这些企业来自不同行业，但都已将 gen AI 视为满足客户需求、实现公司承诺的自然延伸。这些企业的另一个共同点是领导层的支持，推动企业及早期拥抱新技术。总部位于马萨诸塞州尼德姆的国际数据公司 (IDC) 亚太日本 (APJ) 研究部门集团副总裁兼总经理 Sandra Ng 称，gen AI 已经引起了企业高管的极大兴趣，关注程度之深远远超过过去曾经改变我们生活的其他技术。Ng 表示：“推动应用的不仅仅是技术或产品团队。这项技术从诞生之初就得到高管高度支持，这很难得。这很非同寻常。高管们自己都说，‘我们必须发展我们的 AI 战略或采用一种新的战略’ 或者 ‘我们必须挑战极限’。”

虽然富有远见的领导层是先行企业的必备条件，但另一个必要条件是强有力的数字基础设施，能够支持基于 gen AI 应用程序，具备其所运行所需的巨大计算能力和数据存储容量。许多亚太地区企业正转向云技术，确保他们能够获取这种支持性基础设施，并能够安全地利用公司数据，发挥更大影响力。

如今，随着 gen AI 相关的炒作愈演愈烈，各家企业都开始制定或发展其 AI 战略，高级商业高管必须大胆开拓未知领域，研究如何利用 gen AI 来改善客户体验并提高效率。他们还必须谨慎处理道德伦理与网络安全问题，并找到利用这项技术实现实际价值所需的人才。然而，许多高管自身对 gen AI 还只是略知一二。

成功实施 gen AI 可能需要巨额投资，而且也会有出错的风险，但这些都可以通过避免。许多亚太地区企业与合适的云平台提供商和合作伙伴生态系统进行合作，同时尝试使用可更快解锁生产力效益的现成工具和定制解决方案，由此找到了更快捷的创新途径。

本文探讨了 gen AI 如何推动亚太地区的创新，以及企业为支持其 gen AI 之旅而采用的战略和基础设施。它探讨了亚太地区企业如何使用 gen AI 革新业务，并强调了选择合适的云合作伙伴以及确保组织为 gen AI 时代做好准备的最佳实践。

生成式 AI 的革命性

总部位于康涅狄格州斯坦福的技术研究和咨询公司 Gartner 将 gen AI 定义为一大类“从数据中学习工件表示并使用它来生成与原始数据相似但不重复的全新独特工件的 AI 技术”。² 这种能力使 gen AI 有别于其他形式的 AI，因为它可以生成类似于人类表达的输出生，无论是文字、图像、动态图像、声音还是代码。在这一大类 AI 中，大型语言模型 (LLM) 是 gen AI 背后的技术，LLM 能够根据文本提示创建内容，并在 2023 年迅速得到普及。

赞助商见解

云是关键推动因素

Google Cloud 负责 StratOps 和 Outbound 产品管理、数据与分析的常务董事 Yasmeen Ahmad 表示，随着亚太地区的企业采用生成式 AI (gen AI) 来推动创新，在利用第三方功能与开发内部模型之间找到适当的平衡至关重要。她解释说，Google Cloud 清楚提供一整套 gen AI 工具非常重要。该公司拥有 130 种以上的模型和工具，可以帮助企业选择符合其独特需求的战略组合。Ahmad 表示，通过将不同功能统一起来，Google Cloud 可以比以往更轻松地快速获得洞见，成为促进 gen AI 无缝集成和扩展的关键推动因素，并确保企业能够利用 gen AI 的变革力量。

《生成式深度学习》一书的作者兼应用数据科学合作伙伴 (Applied Data Science Partners, 一家为企业 AI 战略和实施提供支持的伦敦公司) 的创始合伙人 David Foster 表示，这种最新形式的 AI 技术对企业生产力具有深远影响。

“人们很容易认为，这是我们在已有成就基础上向前迈出的一小步，但其实一切都截然不同，” Foster 表示。“LLM 所带来的一般认知能力极具颠覆性，几乎与工业革命对人类机械化的影响不相上下。我们曾经要人类来执行一些非常枯燥且繁重的手动任务，但现在的情况不必如此——这是我们如今在认知任务中所看到的。”

Duncan Eadie 效力于总部位于都柏林的专业服务公司埃森哲 (Accenture)，担任增长市场云、基础设施和工程业务的常务董事；他表示，随着许多企业现在开始使用这项革命性工具，亚太地区企业开始探索其实际潜力。“LLM 技术有可能从根本上改变整个社会，包括从科学研究到企业内部的业务功能，” Eadie 表示。“我认为，在该地区，很多年轻人已经使用 gen AI 走捷径，帮助他们完成学习任务，但企业仍在奋力追赶。好消息是，如今商业用例确实存在，而且越来越多的用例正在不断被发明出来。”

对于 Canva 而言，gen AI 已经彻底改变了公司能为客户提供的服务。自公司成立以来，Canva 一直积极拥抱 AI 技术；Canva 的 AI 产品主管 Danny Wu 表示，尽管业界普遍认

为 gen AI 对设计行业具有颠覆性威胁，但公司现在倾向于利用 gen AI 带来的机遇。

“我们的使命是通过设计赋予世界力量，帮助大众以富有创造性的视觉方式进行交流，” Wu 解释道。“我们已经使用 AI 很多年了。我们的一些早期用例包括照片背景去除器，这可以快速处理那些人尽皆知、繁琐耗时的设计任务。我们认为这是一个很好的早期用例，激励我们继续在 Canva 拓展 AI 技术。”

继 AI 取得成功之后，Canva 在过去的一年里加速了 gen AI 的发展，并于 2023 年 10 月推出了支持 gen AI 的设计工具 Magic Studio。公司还为员工创建了一个由 gen AI 驱动、名为 Canva World Chat 的内部知识库，同时也将 AI 功能融入公司的客户服务。

“我们一直在将 AI 技术用于各种非产品任务，例如改善我们的客户支持，” Wu 表示。“当我们修复某个问题或者增加用户要求的功能或特性时，我们会利用 AI 找到所有向我们发送对应消息的用户，并告知他们新进展，我们称之为‘闭环’。AI 会汇总重复出现或经常提及的主题，可以帮助我们确定工作的优先顺序，还可以帮助我们回复用户。”

印度的房地产平台 NoBroker.com 是全球规模数一数二的消费者对消费者房地产平台，也是一家利用 AI 服务庞大客户群的亚太地区先锋企业。迄今为止，这家以技术为主导的公司已在其 NoBroker.com 平台上服务了 3,500 万名客户，每月处理的房地产交易多达 85,000 笔。NoBroker.com 的创始人兼首席技术和产品官 Akhil Gupta 表示，考虑到庞大的业务规模，如果公司没有在过去七年来部署各种形式的 AI，所有这些成绩都不可能实现。

NoBroker.com 目前正在使用 gen AI 来革新其客户服务能力。公司建立了一个名为 Callzen.AI 的专有 LLM，支持语音转文本的处理，每天可分析 7,000 小时的客户通话记录。Gupta 表示，所有现成的语音转文本工具都不支持印度的八种主要语言，尤其是考虑到人们倾向于在英语和当地方言之间不断切换。

“通过建立公司自有的 LLM，我们能够解决这一特殊问题，” Gupta 表示。“现在，我们可以将任何对话转换为文字记录。当客户生气或提出特定问题时，Callzen 可以识别出来并将其发送至 NoBroker.com 内的相关团队。它还可以在没有任何人工干预的情况下更新我们的网站内容。例如，一旦 Callzen 识别出某处房产已出租，它就会直接连接 NoBroker.com 的后端系统并从网站上删除该房产。完全不需要人工干预。我们称之为 NoBroker Brain (NoBroker 的大脑)。”



“我们已经使用 AI 很多年了。我们的一些早期用例包括照片背景去除器，这可以快速处理那些人尽皆知、繁琐耗时的设计任务。我们认为这是一个很好的早期用例，激励我们继续在 Canva 拓展 AI 技术，” Canva 的 AI 产品负责人 Danny Wu 表示。

NoBroker Brain 还可以为销售和营销提供信息，将客户通话转化为真实线索以供销售团队使用，或在社交媒体上触发特定的定向广告。NoBroker.com 甚至已经能够利用 Callzen 工具赚钱，将其作为产品出售给在语音转文本技术方面面临类似挑战的其他印度企业。

前所未有的生产力助推器

尽管 gen AI 拥有令人难以置信的能力，但埃森哲的 Eadie 认为，在一段时间内，商业领域采用的主要用例（尤其是 LLM）仍将专注于效率 and 生产力。“根据我们的最新研究，首席体验官会认识到 gen AI 所带来的发展机遇。然而，在可预见的未来，最可行的用例可能相当平淡无奇，这可能会让那些喜欢炒作的人失望，但对于首席财务官来说却非常令人兴奋。Eadie 表示：“虽然出现了以增长为导向的解决方案，但目前的实际用例几乎都集中在生产力上，我们确实希望 gen AI 能够在公司财务报表中创造巨大价值。”

目前，gen AI 推动生产力提高的主要方式有三种。第一，将 gen AI 功能嵌入到现有的工具中，让员工能够使用增强工具集或“虚拟助手”。第二，帮助数据分析专业人员借助 LLM 和现有的大型多模态模型 (LMM) 实现更快的数据管道，从而能够更轻松地从文档、图像和视频等多种格式存储的复杂信息，并将其转换为结构化数据。第三，通过 LLM



“虽然出现了以增长为导向的解决方案，但目前的实际用例几乎都集中在生产力上，我们确实希望 gen AI 能够在公司财务报表中创造巨大价值，”埃森哲负责增长市场云、基础设施和工程业务的常务董事 Duncan Eadie 表示。

赞助商见解

利用必要的人力资本

Google Cloud 亚太地区副总裁 Karan Bajwa 表示，利用 gen AI 技术开展创新和扩展的能力取决于领导者及其团队的意愿和能力。他称，AI 已融入 Google Cloud 的基因，企业的承诺不仅限于提供尖端技术，还要与政府、客户及其合作伙伴生态系统合作，以弥补技能差距，同时帮助各种规模的企业满怀信心地踏上这场变革性的 AI 之旅。

或 LMM 技术，开发者无需深厚的 AI 专业知识即可在其应用程序中引入高级认知功能。

这些方面潜力以及 gen AI 搜索海量数据集、整理相关信息并以集成且有意义的格式呈现（只需几秒钟）的能力已极大提高了各行各业的效率。

“一家制药公司过去每年要花费 50,000 个小时撰写多达 15,000 份临床报告和 400 份提交监管部门审批的手稿，而现在通过使用 gen AI，公司可以节省 90% 的工作量，”Eadie 称。“这仍需要 5,000 个小时的人工检查，但即使人工输出的话，这也不可避免。如果我的团队中有人在不使用 gen AI 的情况下撰写了一些东西，我仍希望在提交给客户之前对其进行审查。因此，我认为流程都是一样的。无论怎样都必须进行质量控制；只不过现在你能够以更快的速度完成初稿罢了。”

Kakaku.com Inc. 发现了 gen AI 在文本分类和命名实体识别等领域的价值。Canva 的软件开发者是一些最早采用 gen AI 的人。这家设计公司的 Wu 解释道：“我们的许多工程师一直都

在分享案例研究，在处理任务或修复漏洞时，gen AI 是一个非常强大的问题解决助手。我们的工程师借助 gen AI 节省工作时间的例子已经有很多。”

重要的是，Canva 认为 gen AI 不是人类的替代品，而是让人们生活更轻松的一种增强工具。Eadie 也持有同样的看法。他认为，从目前的证据（包括埃森哲自己的调查）来看，人们夸大了数百万员工因 AI 而失业的相关事实：“在 2022 年年中，埃森哲发现平均约有 27% 的开发者代码是由 AI 生成的。当我们在 2023 年 2 月（也就是 8 个月后）再次进行调查时，我们发现平均 46% 的开发者代码由 AI 生成。然而，对软件开发者的需求仍在持续增长。这些工具并没有让开发者失业；它们只是帮助开发者更快地做更多的事情，”Eadie 表示。

云是关键推动因素

期望提高生产力效益和创新能力的亚太地区企业如今正着眼于公司内部，确保自身拥有能够支持 gen AI 用例的数字基础设施。正如 IDC 的 Ng 所说：“我们的研究表明，数字化程度更高的公司更愿意采用 gen AI，因为他们已经奠定了所有基础。他们拥有数字优先的文化，并且已经建立了数字化工作流程。”

鉴于支撑 gen AI 的计算处理量和存储容量极大，云是该数字基础的关键部分。“云和 gen AI 密切相关，这是有原因的，”应用数据科学合作伙伴的 Foster 解释道。“LLM 必须有数十亿个参数才能变得如此强大。为了实现这一点，就需要拥有极其强大且高效的计算能力。而且，这种计算能力通常可以通过云以经济高效且低延迟的方式来实现。”尽管过去六个月已经出现了功能更强大、规模更小的模型，但这些模型的提供商仍然需要访问强大且可扩展的云基础设施来训练它们。

Canva 的 Wu 表示，在这方面，并非所有云都一样，“虽然主要的云提供商可提供的服务相差无几，但每个云提供商在功能、质量和性能方面都存在着实质性差异。”对于 Wu 而言，

选择 AI 时代的“原生”云合作伙伴而非传统技术企业，可以带来切实的效益。“我们的云提供商长期深耕 AI 研究领域——他们能够非常快速且有效地将其内部研究和内部功能融入云解决方案中。相比之下，其他一些云提供商一开始不得不与第三方合作来积累专业知识。”

因为对于任何想要建立或租用 LLM 的企业来说，可快速且经济地进行扩展是首要考虑因素，所以从一开始就选择合适的云提供商至关重要。创始人 Gupta 称，NoBroker.com 的整个 AI 战略都是由云来实现的。“如果没有云，我们就不可能取得迄今为止的成就，究其原因就是可扩展性。作为一家企业，我们能够借助云实现自动扩展，无需任何人工干预，甚至不会意识到我们已经进行了扩展，”他说。

“如果选择在自己的数据中心内完成所有这些工作，我们将为计算能力是否不足而焦虑不安。我们将需要大量工程师来管理服务器、迁移应用程序等等。[图形处理单元]的成本也非常昂贵，而且需求量很大。因此，云计算对我们来说很重要，”Gupta 说道。

Eadie 甚至表示，从可负担性的角度来看，云使企业可以利用 gen AI 工具：“如果一家公司想要一个始终在线、全程监控且不断学习的 LLM 来解决其商业问题，并且这个 LLM 能依靠最新信息和深刻见解来采取行动，那么只能通过支持云的现代数据平台来实现。该平台具有一定的规模和弹性，可提供公司所需的无限计算能力——而且，重要的一点是，该平台仅在需要时才进行计算。”

虽然公司可在内部构建同样的架构，但这样做的成本惊人，Eadie 解释道：“例如，如果在交易高峰期训练模型或运行实时分析，那么就必须为应对高峰期付出成本和精力。云提供了可扩展性和弹性，公司可向上和向下进行扩展，并且只为需要的部分付费。”

Wu 表示，在 Canva，云和 AI 息息相关：“Canva 的创建之初就基于云，这当然有很多好处。依托云，我们能够专注于自己最擅长的领域，并减少员工花在管理基础设施等琐碎事务上的时间。我们能够借助云更轻松地扩展，事实证明，这对 Canva 的发展非常有帮助。最后，它创造了一条简便途径，让我们更轻松地采用新技术、实现效益。”

云还可以让用户更轻松地访问训练 LLM 所需的大量数据。这种能力非常重要，据 Eadie 表示，将公司专有的企业数据集集成到 LLM 中才是真正的神奇之处。Eadie 认为：“要使这项技



“如果选择在自己的数据中心内完成所有这些工作，我们将为计算能力是否不足而焦虑不安。我们将需要大量工程师来管理服务器、迁移应用程序等等。GPU 也非常昂贵，而且需求量很大。因此，云对我们来说很重要，”NoBroker.com 的创始人兼首席技术和产品官 Akhil Gupta 表示。

术真正造福于企业、政府或大型公司，需要用自己的数据来训练 LLM，因为这才是竞争优势所在。”

然而，多年的数字化转型表明，让企业数据真正可用且可访问说起来容易做起来难。云在这方面也可以提供帮助。“无论是在单一平台上还是将多个云平台与高效的网络解决方案集成在一起，云都是打破或缓解数据孤岛的绝佳平台，”Eadie 解释道。“你需要在应用程序之间实现流畅且高效的数据流，并且如果你正在运行兼有内部部署和公共云组件的多云战略或混合战略，那么你还需要同样的计算池以便能够无缝交互。”

利用必要的人力资本

虽然云计算可以实现可扩展性和可负担性，并支持 AI 战略的基础设施要求，但令许多像 Canva 这样的企业惊讶的是，人才也是一个基本成功因素。

“我得到的一条重要结论就是内部技能的提升和培训非常重要，”Wu 分享道。“你可能拥有卓越的团队、出色的领导和优秀的主题专家，但是当 gen AI 这样的新技术出现时，每个人都必须了解它。我们已经启动内部学习和开发工作，这对我们帮助很大。你可以向员工提供工具，但是教会他们如何充分挖掘工具的价值才意味着实现了目标的九成。”



“重要的是，公司应意识到即将发生的这项范式转变，即人才重心将转向那些可以使用语言模型作为助手来解决问题的人，”应用数据科学合作伙伴的创始合伙人 David Foster 表示。

鉴于就业市场上缺乏大量具备 gen AI 经验的人才，因此培训尤为重要。Foster 解释道，这种技能短缺可能会改变公司的招聘方式以及他们对新人才的要求：“公司很难知道自己要寻找什么样的人，因为你找不到任何在 LLM 或提示工程方面有五年经验的人。因此，人才重心转向了软技能，如批判性思维和解决问题的能力。重要的是，公司应意识到即将发生的这项范式转变，即人才重心将转向那些可以使用语言模型作为助手来解决问题的人。”

Gupta 表示，这种对软技能和能力的关注，甚至是对大胆、积极进取态度的关注正是 NoBroker.com 在人才发展渠道方面所采取的方法。“我们很早就意识到必须要培养这些人才，”他表示。“我们的数据科学主管是一位刚从大学毕业的航空航天工程师。你需要在计算机科学和数据工程方面有着扎实基础知识的人，并且他们需要像你一样疯狂，这样才能交流想法，但同时他们也要明白这些都是切实可行的东西，是可以做到的。”

Ng 表示，缺乏具备特定 gen AI 技能的人才使得选择合适的合作伙伴变得更加重要。“很多客户可能不知道他们想要什么技术，也不确定他们有多少预算或者可能需要多少预算，所以他们正在寻找能够为他们带来合适技能组合或才能从而扩大公司规模的合作伙人，”她说。“当公司探索业务功能和生态系统方面的用例时，他们开始弄清楚需要构建、购买或微调的场景和情况。这将决定他们的合作方式以及合作伙伴。”

处理风险和伦理问题

尽管企业可能不太了解 gen AI 成功所需的人员和人才因素，但与该技术相关的风险和伦理问题却是许多商业高管最关心的问题。Foster 将风险分为三大类：毒性、幻觉和法律风险。

“假设你正在客户或员工面前部署 gen AI，毒性就是指它有可能发表一些公司并不赞同的言论，”Foster 解释道。“这可能是极其有害、有毒的输出，也有可能只是与品牌不符的东西。幻

觉也是其中之一，但幻觉并不一定是有害的；它只是错误的。有时，模型没有正确引用其来源，或者捏造了答案，而这种情况很难判断，”他补充道。“最后，就是法律风险。企业需要了解其数据转移到了哪里以及谁有权进行访问。”

Kakaku.com 在采用 LLM 的每个阶段都仔细考虑过这些风险。这家日本互联网公司的机器学习工程师 Takafumi Kubota 解释道。“gen AI 的输出可能是高度随机的，并且可能难以直接控制，”Kubota 解释道。“这会导致出现在伦理或法律方面有问题的语句，如果被用户看到，这种输出可能会损害企业形象。”

该公司采取了多项应对措施，包括“接地”以及“从人类反馈中强化学习”，前者将 AI 输出与可验证的信息源联系起来，后者是通过反馈来产生更高质量输出的一种训练模型方法。“这些系统可以佐证或验证输出，抑制人类可能认为不利的输出，并在文本含有某些词语时就率先阻止输出，”Kubota 说。“我们相信，有了这些系统，就能够确保一定的道德伦理水平。”

Wu 认为，除了使用各大云提供商提供的各种开箱即用的缓解工具外，制定清晰的数据和 AI 战略也至关重要。“我们在 Canva 面临的一个关键挑战是，利用 AI 的同时坚持自己的价值观。‘做个好人’是我们的价值观之一，它指导着我们所做的很多事情，”Wu 表示。

“关于 gen AI 的信任和显然是一个重要话题，而且它们不仅仅是口头上的话；它们是你构建 AI 的指导理念，从一开始你就得考虑到这些。在 Canva，我们有两种方法——第一种方法是将 gen AI 视为帮助人类的工具，而不是人类的替代品。第二种方法是确保公平的结果，”Wu 解释道。“我们会先征得所有创意人员和用户的同意（自由同意），然后再使用他们的数据来训练我们的模型，他们可以随时退出——并且我们通过 Canva 创作者基金 (Canva Creators' Fund) 与全球创意社区分享 gen AI 的成果。”该基金于 2023 年成立，旨在补偿那些贡献内容来训练 Canva 的 AI 模型的设计师。

赞助商见解

处理风险和伦理问题

Google Cloud 的云 AI 产品管理高级总监 Warren Barkley 表示,在生成式 AI (gen AI) 领域,道德伦理和缓解风险至关重要。他指出,Google Cloud 致力于在全球范围内加速 gen AI 的发展,同时坚守道德标准。公司最近采取的措施包括保证数据驻留、提供统一的数据治理功能来管理和保护多模态数据,以及使用数据基础内的原生工具集成 gen AI 以避免数据风险。Barkley 表示,这一承诺符合 Google Cloud 的愿景,即为亚太地区企业提供所需保证。选择 Google Cloud,企业可以成功应对 gen AI 在道德伦理层面的问题。Barkley 表示,Google Cloud 致力于与客户合作解决客户的担忧,并指导客户解决关于安全负责的人工智能实践的基本问题。

做好准备采用 Gen AI 的最佳实践

未来的道路可能令人既兴奋又畏惧,但亚太地区的企业可以采取许多切实可行的措施来开启他们的 gen AI 计划。根据亚太地区企业和主题专家的经验 and 洞见,我们总结出了六种切实可行、经济实惠且合乎伦理的最佳实践,同时能够确保更快获得投资回报。

从小事做起。2023年,许多企业通常会采用云提供商所提供的预训练 LLM 迈出进军 gen AI 的第一步。“显然,企业可以采用云模型加入 gen AI 的潮流,然后再扩大规模,”Ng 表示。为了确定商业用例,Foster 建议公司“创建一个 AI 工作组,召集来自不同部门、对该技术感兴趣并了解各自部门所面临问题的人员。让能够在受控的内部环境中建立试点的技术人员参与进来。然后投资最有前景的解决方案。”

发现容易提升效率的机遇。“我们的研究发现,在通常情况下,任何特定工作中的某些任务都可以通过 gen AI 得以增强或自动化,”Eadie 表示。“在这个过程中,企业首先可以将现有工作分解为基础的任务包,然后评估 gen AI 对这些任务的影响程

度,即这些任务是否会被 gen AI 完全自动化?是否会因 gen AI 得以增强?或者是否会因其物理性质而不受 gen AI 影响?”

选择合适的合作伙伴生态系统。选择合适的合作伙伴可以减少投资同时加速实现价值。合适的合作伙伴还能为企业提供一系列现成的可定制解决方案,降低创新过程的风险。“我们已经认识到,与该领域的合作伙伴合作能让我们获益良多,”Wu 表示。“就像云可以帮助 Canva 按照我们预想的速度发展,采用第三方基础模型可以帮助我们构建 gen AI 功能和体验,从而创造价值并减少无谓付出,我们无需付出精力训练与业务需求无关的深度且昂贵的模型。”

Gupta 表示,合适的云合作伙伴对于 NoBroker.com 的显著增长至关重要。“当我们的云提供商进入印度市场时,我们将其与主要竞争对手进行了比较。我们选择他们的因为是我们本质上是技术专家,而他们引领该技术的前沿。”

做好失败的准备,然后吸取教训。探索和快速实验对于创新至关重要,NoBroker.com 在采用 gen AI 的早期阶段就运用了敏捷的方法。Gupta 表示:“我们投资人才并给予他们失败和创新的自由,这种做法非常明智。我们打造的很多东西都没有发挥作用。我们花了很多年才打造出 Callzen 现在的样子。”正如 Canva 和 Kakaku.com 所经历的那样,购买现成的解决方案有助于减少失败的可能性,因为这可以加快价值实现,降低成本,并限制企业所需的技术技能范围。

发挥人类创造力。Kakaku.com 的 Kubota 表示,虽然 gen AI 企业级应用程序面临的许多挑战涉及技术可行性和成本,但解决这些挑战的是人类。他认为:“为了克服这些障碍,我们认为业务领域、AI 技术和生产系统的专业人员需要共同经历一个持续学习和改进的周期,尽力达成相互妥协。”

认真对待道德伦理和法律问题。Ng 承认,当谈到 gen AI 时,亚太地区的组织会“关心并担忧他们的声誉和数据保护”。虽然亚太地区的每个国家/地区都出台了数据保护或数据隐私法,但每个国家/地区的执行水平差异很大。了解这些法律并制定表明自身组织立场的政策是基础性的一步。

结论

Gen AI 已经在科技领域蓬勃发展,并且引起了公众和商界的广泛关注。正如我们所知,这项技术的变革性影响有望彻底改变



“我们的研究发现，在通常情况下，任何特定工作中的某些任务都可以通过 gen AI 得以增强或自动化，”埃森哲的 Eadie 表示。

几乎各行各业的工作方式，从医疗保健的提供方式、智能产品和服务的创造方式到软件的开发方式，无所不包。

为了充分利用 gen AI 并避免风险或过度投资的潜在负面影响，亚太地区企业的高级管理人员要能够区分炒作与事实，并落实成功的基本要素。核心要素就是不“单打独斗”。从拥有合适的数字化基础到选择最佳的云提供商或采购成熟的现成解决方案，在亚太地区 gen AI 竞赛中发展更快的领先企业可能是那些在选择合作伙伴方面更为明智的企业。

除了合适的合作伙伴生态系统之外，高级管理人员还可以从制定明确的战略、建立支持性的数字基础设施、让员工做好准备以及设计保障措施开始。采取这些举措可以帮助他们获得惊人的生产力和创新回报，而就在一年前，这些回报对于大多数亚太地区企业来说还遥不可及。

尾注

- 1 麦肯锡全球研究院，“生成式 AI 的经济潜力：下一个生产力前沿 (The Economic Potential of Generative AI: The Next Productivity Frontier)”，2023 年 6 月 14 日。
<https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-economic-potential-of-generative-ai-the-next-productivity-frontier>。
- 2 Gartner.com，“生成式 AI”(Generative AI)，信息技术术语表 (Information Technology Glossary)。



**Harvard
Business
Review**

ANALYTIC SERVICES

关于我们

《哈佛商业评论》分析服务部是《哈佛商业评论》集团内一个独立的商业研究单位，对重要的管理挑战和新兴商业机会进行研究和比较分析。为了提供商业情报和同行见解，每份报告均根据原始定量和/或定性研究和分析的结果发布。定量调查由《哈佛商业评论》咨询委员会（HBR 的全球研究小组）进行，定性研究由《哈佛商业评论》作者社区内外的高级商业高管和主题专家进行。发送电子邮件至 hbranalyticsservices@hbr.org 与我们联系。

hbr.org/hbr-analytic-services