ICBC 中国工商银行

HARVARD BUSINESS IMPACT

中国工商银行·哈佛

摩根大通
生成式人工智能时代的领导力

安德鲁·格兰特
Andrew Grant

2025年12月

开场引子/情境

版权声明 © Andrew Grant (Tirian) 2025。未经书面许可，不得使用、复制或传播

开场引子/情境



J.P.Morgan

杰米·戴蒙将人工智能描述为具有变革性的技术 —— 与印刷机、蒸汽机、电力和互联网齐名。

a) 像生成式AI这样不可预测的技术，一家大型且高度受监管的机构该如何采用？

b) 他们如何在深耕核心业务的同时，探索全新的发展方向？

c) “人工智能真的像……一样具有变革性”吗？会不会被过度炒作了？

版权声明 © Andrew Grant (Tirian) 2025。未经书面许可，不得使用、复制或传播

案例情境（摩根大通-2022年）

J.P.Morgan

11月：ChatGPT 发布

a) 你的反应会是什么？

b) 你一开始会持谨慎态度吗？什么情况会促使你改变做法？

a) 摩根大通最初的反应是什么？

b) 他们起初为何持谨慎态度？又是什么促使他们改变了做法？

c) 现在回头来看，你认为他们做出了最好的决定吗？为什么是/为什么不是？

- 摩根大通高管私下进行了试用。为保护数据安全，内部访问被封锁。
- 高层领导（玛丽、特蕾莎、洛丽）意识到了生成式AI的潜力。

版权声明 © Andrew Grant (Tirian) 2025。未经书面许可，不得使用、复制或传播

案例情境（摩根大通-2023年）

J.P.Morgan

构建安全基础，对最初反应的回应

a) 在做出初步反应之后，你会如何应对?

b) 你可能需要采取哪些行动?

a) 摩根大通最初的反应是什么?

b) 他们采取了哪些行动?

c) 现在回头来看，你认为他们做出了最好的决定吗?为什么是/为什么不是?

A. 从谨慎转向采纳
B. 增加了独特的先发价值主张（机会）
C. 在治理和风险规避方面取得进展
   - ✓ 并行推进，避免依赖单一AI供应商，风险分级，防止“幻觉”的保护措施
   - ✓ 检索增强生成（RAG）

版权声明 © Andrew Grant (Tirian) 2025。未经书面许可，不得使用、复制或传播

案例情境（摩根大通-2024年）

玛丽（资产与财富管理业务的首席执行官）

推动生成式AI的应用

1. 资产与财富管理部成为大规模试点生成式AI的**首个业务部门**，激发了其他部门的兴趣。
2. **“普及化访问权限“**——每位员工都能使用AI，生产力提升巨大，每个人都在尝试，否则我们就会落后。
3. **“循序渐进地推进”**——在安全的环境中先学习经验，再大规模应用到客户身上。
4. Connect Coach获得关注，帮助顾问为客户提供个性化服务并提升工作效率。
5. 培训课程、沟通和表彰计划加强了AI的采纳。
6. 到年底，该部门已成为摩根大通400多个生成式AI应用开发的核心部门。

J.P.Morgan

a) 你会如何描述玛丽对创新的反应？

b) 从玛丽的决策和行动中，你如何看待她的决策逻辑？

c) 玛丽是如何推进生成式AI的应用的？

d) 回头来看，她做出了正确的决定吗？她还可以做得更好吗？

版权声明 © Andrew Grant (Tirian) 2025。未经书面许可，不得使用、复制或传播

案例情境（摩根大通-2025年）

标志性项目：“Coach”

- “生成式 AI 工具包”被广泛采用，一半员工每天都在使用
- Connect Coach被约4000名顾问使用，并在探索超级个性化服务
- 生成式AI相关项目带来了约15亿美元的价值（包括防欺诈、个性化、交易、信贷等领域）

1. 你如何看待他们的标志性项目：Coach?
2. 摩根大通集成的数据/AI平台（加速智能体系统建设）有价值吗？为什么?
3. 向客户推出Coach是一个明智的举措吗?

版权声明 © Andrew Grant (Tirian) 2025。未经书面许可，不得使用、复制或传播

组织方法



J.P.Morgan

4项指导原则

1. 普及化访问权限
2. “循序渐进地推进”——在安全环境中先学习经验，再推向客户
3. 模式识别
4. 自助服务——无需等待数据科学家，自己构建解决方案

他们的组织方法和指导原则是什么?

版权声明 © Andrew Grant (Tirian) 2025。未经书面许可，不得使用、复制或传播

案例探讨

版权声明 © Andrew Grant (Tirian) 2025。未经书面许可，不得使用、复制或传播

挑战与困境

J.P.Morgan

那么，问题是什么？
我们需要提出哪些问题？

子问题：

1. 这个工具应该向客户开放吗？
2. 如果它出现“幻觉”，并提供虚假甚至有法律风险的信息，该怎么办？
3. 我们如何进行治理和风险规避？
4. “全球领先的银行”意味着什么？
5. 在受监管的行业中，如何平衡创新、风险与人际关系？
6. 谁应该来做决定？
7. 还有哪些需要进一步思考的问题？

版权声明 © Andrew Grant (Tirian) 2025。未经书面许可，不得使用、复制或传播

核心问题

J.P.Morgan

如果你是玛丽，对于何时向客户推出Coach，你会选择现在发布，等待时机，还是永远都不?

子问题：

如何把握机遇、管控风险，并通过治理来降低风险。

- **创新 vs. 风险**：高度受监管的公司应如何在合规与试验之间取得平衡?
- **大规模推广**：哪些机制最能推动大型组织的文化变革?
- **客户发布决策**：摩根大通是否应该将生成式AI工具向客户开放，还是只在内部使用?
- **竞争优势**：先行者的风险是否能够被生产力和个性化带来的收益所抵消?

版权声明 © Andrew Grant (Tirian) 2025。未经书面许可，不得使用、复制或传播

利益相关方角色扮演

“对于何时向客户推出Coach，我们应该选择现在发布，等待时机，还是永远都不？”

版权声明 © Andrew Grant (Tirian) 2025。未经书面许可，不得使用、复制或传播

利益相关方角色扮演

“对于何时向客户推出Coach，我们应该选择现在发布，等待时机，还是永远都不？”

1. 分组

将参与者分成5个利益相关方小组：分别扮演不同角色。

2. 讨论

你所扮演的角色会怎么想、怎么说、会提出哪些问题？（提出问题、挑战他人，思考反对者可能的观点，并为他们准备反驳意见。）

3. 活动

每组准备一个3分钟的立场陈述，阐述自己对是否发布Coach的观点。（引用相关资料并解释你的立场）



***玛丽·埃尔多斯**
（资产与财富管理业务的首席执行官）

***阿什利·培根（首席风险官）**

迈克·乌尔休奥利

***洛丽·比尔（全球首席信息官）**

***特雷莎·海特森赫（首席数据与分析官）**

客户/顾问

版权声明 © Andrew Grant (Tirian) 2025。未经书面许可，不得使用、复制或传播

Quotes

玛丽： “我把 ChatGPT 的图标放在了手机主屏，把谷歌和 Safari 移到第二屏。我家人都觉得我疯了，说我老是在跟那个玩意儿说话。”
“我们的目标是消除‘无趣工作’，让人们释放出更多潜能。
每个人都应该拥有它。”
积极推动基层参与（“创智赢家“）

阿什利·培根（首席风险官）
“我最初的担忧是安全性。你不能在没有登记模型的情况下使用AI模型。”
开发者必须充分测试他们的用例。

迈克·乌尔休奥利
我和我的团队花了无数时间，建立了一套当时独具特色的 12 级“护栏”体系，用以降低“幻觉”的风险、提升答案的质量。

洛丽·比尔： “我们把数据摆在桌面上，持续地展示对重大投资的需求，因为当今技术的发展速度太快了……
有一个生成式AI的应用场景让我非常兴奋……”

特雷莎·海特森赫：
“我们必须设计一个能够满足各地区不断变化的监管要求的系统。”
在一家受监管的金融机构里，你不能让聊天机器人随处可见。

客户/顾问

版权声明 © Andrew Grant (Tirian) 2025。未经书面许可，不得使用、复制或传播

相互冲突的需求

阅读案例，并找出相关的关键词或短语……

探索

深耕

版权声明 © Andrew Grant (Tirian) 2025。未经书面许可，不得使用、复制或传播

它们归属哪里？

探索

深耕

版权声明 © Andrew Grant (Tirian) 2025。未经书面许可，不得使用、复制或传播

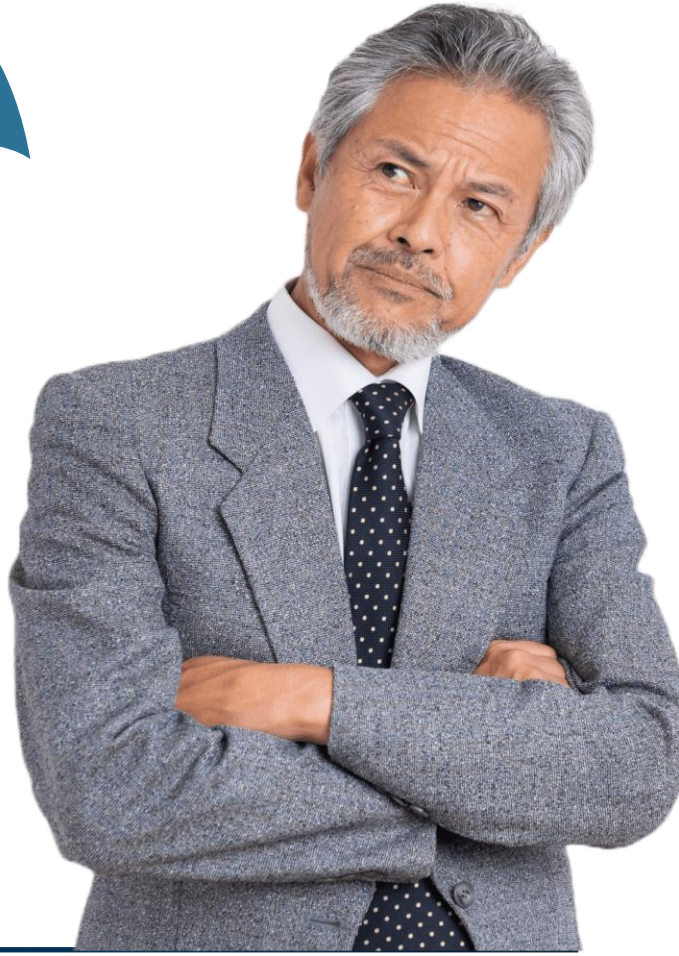
应用

版权声明 © Andrew Grant (Tirian) 2025。未经书面许可，不得使用、复制或传播

资产财富管理的两难境地







版权声明 © Andrew Grant (Tirian) 2025。未经书面许可，不得使用、复制或传播

案例总结

版权声明 © Andrew Grant (Tirian) 2025。未经书面许可，不得使用、复制或传播

相互冲突的需求：
风险管理 vs. 创新

探索：

像玛丽这样的领导者推动了广泛的实验（“每个人——从助理到程序员——都会接触到”），鼓励了民主化的访问和文化的接纳。



深耕：

阿什利和特蕾莎强调严格的风险控制——分层审核、人工干预监督以及合规流程。

双元能力洞察

摩根大通的领导者在自由地探索与保护性的“护栏”之间实现了平衡——在受监管行业中，这种双重性至关重要。

版权声明 © Andrew Grant (Tirian) 2025。未经书面许可，不得使用、复制或传播

相互冲突的需求：普及化 vs. 集中化

探索：

玛丽倡导积极参与——人工智能日、创智赢家、同侪压力和超级用户推动采纳。



深耕：

特蕾莎坚持实施集中管控以避免碎片化（“你不可能让聊天机器人随处运行”）。

双元能力洞察

摩根大通将自下而上的创新与自上而下的治理相结合，确保创造力不会破坏一致性。

版权声明 © Andrew Grant (Tirian) 2025。未经书面许可，不得使用、复制或传播

相互冲突的需求：
工作效率 vs. 人际关系

探索：

像 Coach 和 Turbo 这样的工具消除了“无趣的工作”，让顾问能够扩大客户覆盖范围，并尝试新的工作流程。



深耕：

领导者强调，提供建议的责任依然由人类承担，确保人工智能是辅助而不是取代基于关系的银行业务。

双元能力洞察

摩根大通利用人工智能提升工作效率，同时保有人情味，这正是私人银行的核心特质。

版权声明 © Andrew Grant (Tirian) 2025。未经书面许可，不得使用、复制或传播

相互冲突的需求：
短期效率 vs. 长期战略

探索：

戴蒙将人工智能与划时代的技术相提并论，预示其变革性潜力。

玛丽强调要加快速度，以避免沦为追随者。



深耕：

洛丽强调了170亿美元的IT投资、云现代化和流程再造——为未来打下坚实基础。

双元能力洞察

领导者在即时实验与长期基础设施之间实现平衡，确保创新可持续且可扩展。

版权声明 © Andrew Grant (Tirian) 2025。未经书面许可，不得使用、复制或传播

..... vs. .....

.....→

突破性想法：普及访问权限，鼓励试验，激励采用。



.....→

谨慎的渐进式创新：强化风险管控，集中治理，投资于持久的基础设施。

银行能否既是谨慎的风险管理者，又是大胆的创新者?

摩根大通的领导力展示了银行业的组织双元性

双元能力洞察：

摩根大通的领导者在“自由探索”和“防护护栏”之间取得了平衡——这种双元能力在受监管行业中至关重要。

平衡：

在提升效率的同时，保持人际关系的温度。

版权声明 © Andrew Grant (Tirian) 2025。未经书面许可，不得使用、复制或传播

相互冲突的需求：探索…. vs.深耕…

摩根大通的生成式AI之旅展示了一家高度监管、极其复杂的机构，如何在创新与风险之间取得平衡，普及变革性工具的使用，并通过文化机制加速应用，从而将自身定位为全球AI驱动金融服务的领导者。

版权声明 © Andrew Grant (Tirian) 2025。未经书面许可，不得使用、复制或传播

总结反思



- 你们是中国最大的银行!
- 你们也是中国“最具引领地位”的银行吗?
- 这对组织和你们这些领导者意味着什么?
- 那么，你们的创新速度应当有多快? （在采用AI方面？）
- 这会带来哪些冲突或紧张局面?
- 作为领导者，你们将如何化解这些冲突?

版权声明 © Andrew Grant (Tirian) 2025。未经书面许可，不得使用、复制或传播

反思

1. 你更像是一名探索者还是深耕者（守成者）？你是大胆的创新者，还是谨慎的风险管理者?
2. 面对与自己方法不同的同事，你会如何合作?
3. 在推动生成式AI应用过程中，你个人最关键的一项领导力能力是什么?
4. 在你的实际环境下，你会如何管理生成式AI的应用?

“工行需要同时成为谨慎的风险管理者和大胆的创新者。”

1. 作为领导者，你需要扮演什么角色？你会如何为这一目标做出贡献?
2. 你需要展现和改变哪些行为？哪些事情要停止、开始或继续做？（停止-开始-继续）



版权声明 © Andrew Grant (Tirian) 2025。未经书面许可，不得使用、复制或传播

结论



摩根大通在生成式AI领域的探索，实际上就是双元性领导的真实写照。

- 一方面，像玛丽这样的领导者推动了普及化——每一位员工都能参与实验、人工智能日、创智赢家等活动。
- 另一方面，像阿什利这样的风险管理领导者则坚持设立防护栏、分级审核和人类责任机制。这种探索与深耕之间的张力，正是当今银行业领导力的核心所在。

标志性工具Coach展现了它的前景：消除‘无趣的工作’，提升顾问工作效率，让人们能够专注于人际关系。但两难问题依然存在——是将其开放给客户，还是只限于内部使用？这正是我们需要讨论的前沿问题。

在一个高度监管的行业里，银行真的能同时既是谨慎的风险管理者，又是大胆的创新者吗？摩根大通相信答案是肯定的——而这种平衡，或许正是生成式AI时代保持竞争优势的关键。

版权声明 © Andrew Grant (Tirian) 2025。未经书面许可，不得使用、复制或传播

ICBC 中国工商银行

HARVARD BUSINESS IMPACT

谢谢
Thank You

洛丽·比尔

版权声明 © Andrew Grant (Tirian) 2025。未经书面许可，不得使用、复制或传播