ICBC 中国工商银行

HARVARD BUSINESS IMPACT

中国工商银行·哈佛

星展银行的AI旅程

罗宾·斯佩克兰（Robin Speculand）

2025年12月

欧元货币杂志卓越奖
全球最佳银行 2025



连续五年荣获
全球最佳银行



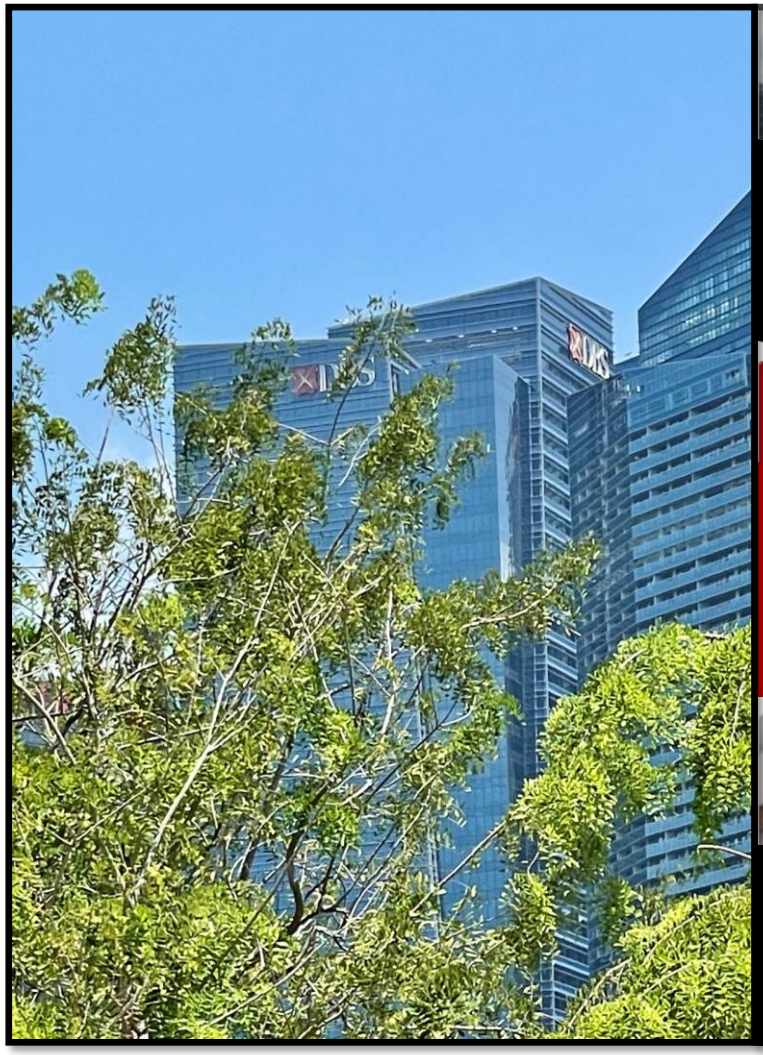
(2018年至2022年全球最佳银行，荣获《环球财经》、《欧元货币》、《银行家》杂志评选)

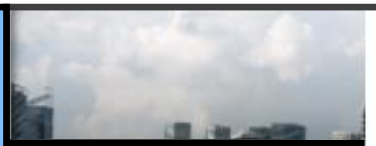


按市值排名，位列全球第21位

是新加坡及东南亚唯一一家进入全球前25名的银行

公司概况





8270亿 新元
总资产

114亿 新元
净利润

1900万
全亚洲客户

化繁为简
轻松服务
我们对您的承诺



每4位领导者中有1位是女性



41,000名
员工



57年
历史传承



18个
市场/地区

连续15年
被评为“亚洲最安全银行”

星展银行不仅实现了银行数字化……

更彻底变革了银行业








CASE STUDY

Harvard Business Publishing

DBS BANK: TRANSFORMATION THROUGH STRATEGY IMPLEMENTATION (B)

Communicating the Strategy

DBS Live more, Bank less

2010-2014


CASE STUDY

Harvard Business Publishing

HOW DBS DIGITALLY TRANSFORMED TO THE BEST BANK IN THE WORLD

DBS Live more, Bank less

2014-2018



2020-2024

RS

思考一下

一家银行进行数字化和人工智能转型，
最重要的三个要素是什么？



数字价值

数字收益

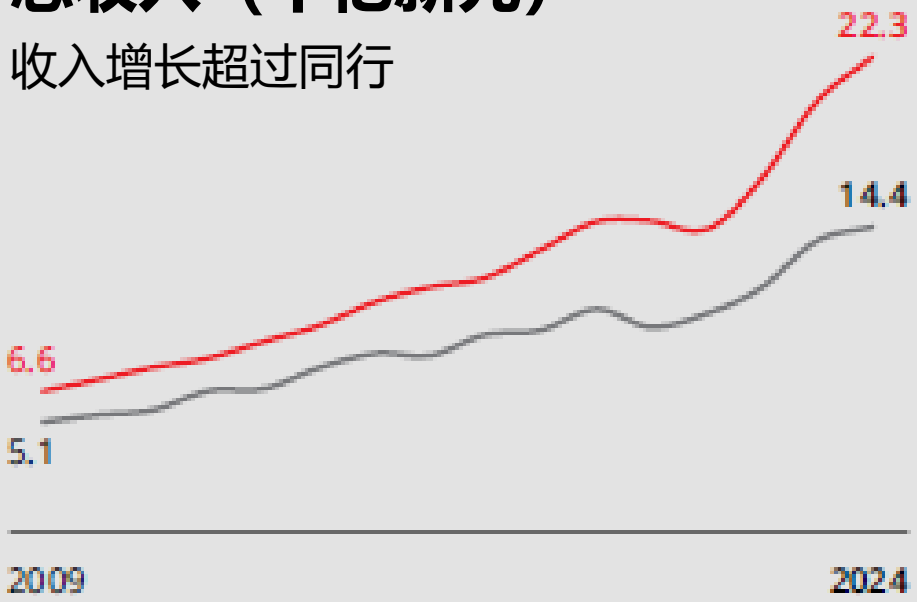
数字客户带来的收入是普通客户的**两倍**



实现可持续增长

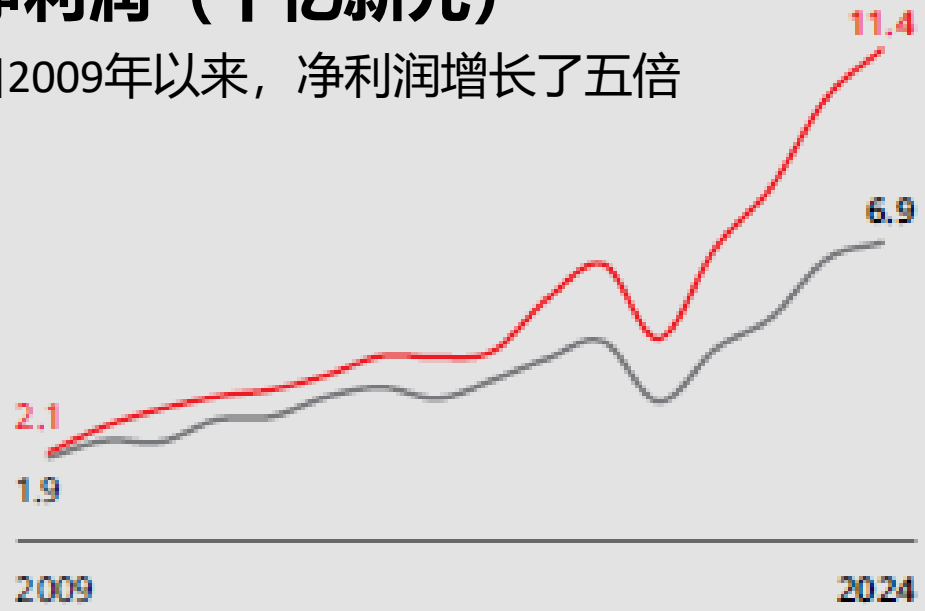
总收入（十亿新元）

收入增长超过同行



净利润（十亿新元）

自2009年以来，净利润增长了五倍



1540.8亿 新元

市值

2025年，星展银行成为首家市值突破1500亿新元的新加坡上市公司，开创了先河。

54.31 新元

+32.60 (150.16%) ↑ 过去5年

13 Nov, 1:29 pm SGT • Disclaimer



Standard Chartered

渣打银行

合起来，X2

ABN·AMRO

荷兰银行

数字收益

带来两倍收入
保持更高的贷款和存款余额

- 获客成本降低**57%**
- 数字客户自主办理的交易次数是传统客户的**16倍**
- 成本收入比更低——数字客户为**36%**，而传统客户为**58%**
- 股本回报率为**27%**，而传统客户为**19%**
- 数字交易占集团经营利润的**96%**
- 目前**39%**的客户为数字客户，这部分客户贡献了银行**60%**的收入和**68%**的利润

高博德的领导





自2009年在高博德的领导下：

- ✓ 净利润增长了五倍
- ✓ 净资产收益率增长超过一倍
- ✓ 收入从46亿增长到170亿
- ✓ 员工人数增加了三倍
- ✓ 股价飙升近270%


让银行业
务充满乐趣
DBS
亚洲银行
模式
战略优先
事项
带动亚洲思维
亚洲
客户关系
亚洲
洞察力
亚洲
服务
RED
亚洲
创新
亚洲
互联互通
• 拥抱数字时代——征服移动、社交、数据
• 融入客户旅程
• 奉行星展银行的“PRIDE！”价值观
崇高使命 • 团队合作 • 勇于创新 • 果断负责 • 乐在星展

自2009年在高博德的领导下：

- ✓ 净利润增长了五倍
- ✓ 净资产收益率增长超过一倍
- ✓ 收入从46亿增长到170亿
- ✓ 员工人数增加了三倍
- ✓ 股价飙升近270%

思考一下

“两合一”的重要意义是什么？

融合数字DNA：
向平台化运营模式转型



思考一下

为什么星展银行的CEO高博德积极推动“横向组织”？

思考一下

为什么PURE框架在星展银行的数字化和人工智能融合中如此重要?

思考一下

人工智能创造了新的客户价值。银行是如何以及在哪些方面利用人工智能为客户服务的?

利用智能化工具优化客户服务



通过路径分析推动应用程序优化，并根据客户待办任务理解客户行为。

跟踪并重现每位客户的旅程，实现情境化服务。

银行运行超过1500个回归模型到更复杂的神经网络模型，为客户提供选择和洞察，帮助他们做出更明智的金融决策，并在银行内部有超过370个用例。

思考一下

银行建立了ADA（中央数据平台） 来整合数据并创建唯一真实数据源，同时将 ALAN（ AI 协议） 作为数据仓库。这样做带来了哪些优势？

思考一下

星展银行的转型小组在变革过程中起到什么作用?

思考一下

星展银行AI旅程中的哪些最佳实践可以在工商银行得到应用?

通过两种方式，生成式AI能够释放非结构化数据的力量并推动成果转化：

1. 改进现有AI/机器学习的用例



将**非结构化数据**转化为结构化数据



利用更多信息提升预测**能力**



实现真正**个性化的信息推送**（n=1）



提供**类人**对话式互动体验

2. 赋能新的用例



基于个人效率提升的解决方案（如开发人员、首席安全官等）



更方便地访问**知识库**



搜索、洞察与提醒，如企业级搜索

AI 工业化:
聚焦流程、平台与人才提升

平台

确保技术基础设施具备可扩展性、健壮性和稳定性，并且有明确的自动化生产路径

ADA：为所有分析与AI解决方案提供统一的数据来源



流程

建立标准化协议，实现统一的工作方式：

ALAN：实现一致且快速的开发

PURE：推动数据的负责任使用

人才

提升技术人才效能，促进分享与持续改进文化（已有15,000名员工接受AI培训）



所有用例需要通过PURE框架评估，覆盖从构思到部署的全周期。

全行范围的AI/机器学习工业化

金融
异常检测
财务预测

零售银行
认知银行

> 800个模型，370多个用例，持续的经济价值增长



审计报告生成

职业发展

资产管理与市场
算法交易与销售

运营
需求管理

机构银行
中小企业贷款
大型企业的预警信贷

风险
信用，资本
充足性，欺诈

2024年，AI创造了8亿新币的经济价值

2025年目标...

10亿新币

AI在银行与金融领域的应用

	是	否
1.欺诈检测：AI算法用于检测和防范欺诈交易。	☐	☐
2.风险评估： AI用于分析大量数据以评估信贷和贷款风险。	☐	☐
3.算法交易： AI算法用于高频交易、风险管理以及投资组合个性化定制。	☐	☐
4.信用评分： AI用于分析大量数据以评估信用状况并做出贷款决策。	☐	☐
5.投资组合管理：由AI驱动的投资建议和投资组合管理服务。	☐	☐
6.运营： AI有助于自动化重复性任务,并提高诸如后台处理和合规性等领域的效率。	☐	☐
7.财务规划： AI驱动的财务顾问提供个性化的投资建议。	☐	☐
8.营销与销售： AI驱动的个性化推荐帮助银行交叉销售。	☐	☐
9.客户体验与服务： AI驱动的聊天机器人提供全天候客户支持，并处理基本查询。	☐	☐

思考一下

在星展银行推动AI转型的过程中，
有哪些领导力的经验和教训值得
工商银行借鉴？

ICBC 中国工商银行

HARVARD BUSINESS IMPACT

谢谢
Thank You