ICBC 中国工商银行

HARVARD BUSINESS IMPACT

中国工商银行·哈佛

数字时代的战略执行

罗宾·斯佩克兰（Robin Speculand）

2025年12月

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？

领导方式

- 高层保持极度清晰的方向
- 拥抱外部思维
- 对客户的高度关注——走访客户和网点
- 领导者参与转型项目
- 高层领导岗位要求具备技术素养
- 高信任和问责：构建心理安全文化
- 对成果衡量的执着追求
- 用简单语言持续沟通

思考一下

成为先行者更好，
还是快速跟进者更好？

思考一下

你认为可以在2026年应用到银行中的最重要的收获是什么？为什么？

“在我们能够与阿里巴巴和谷歌相提并论之前，我们还有许多工作要做。”



接下来做什么？

旅程仍在继续...



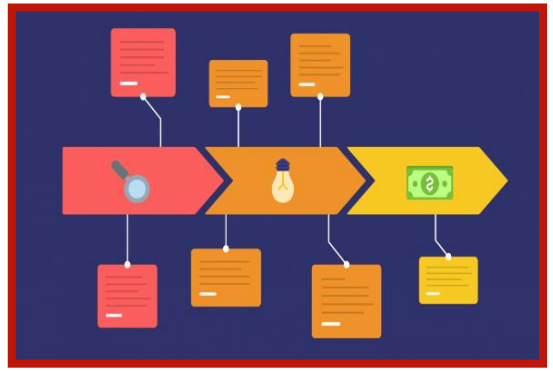
信息技术支出



区块链



AI/生成式AI/代理式AI



通过客户体验进行管理模式（自2024年起）

Best Bank for a Better World

以产品、细分市场或渠道为中心的模式，需要被打破

推动
客户成果
我们坚信，提供差异化的客户体验将有效驱动业务成果

打破
组织壁垒
我们通过在“绩效单元”中正式确立协作与共同责任，以最大化客户成果与业务成果。

嵌入
新的工作方式
基于AI/ML洞察和实验反馈，我们不断优化为客户提供服务的方式

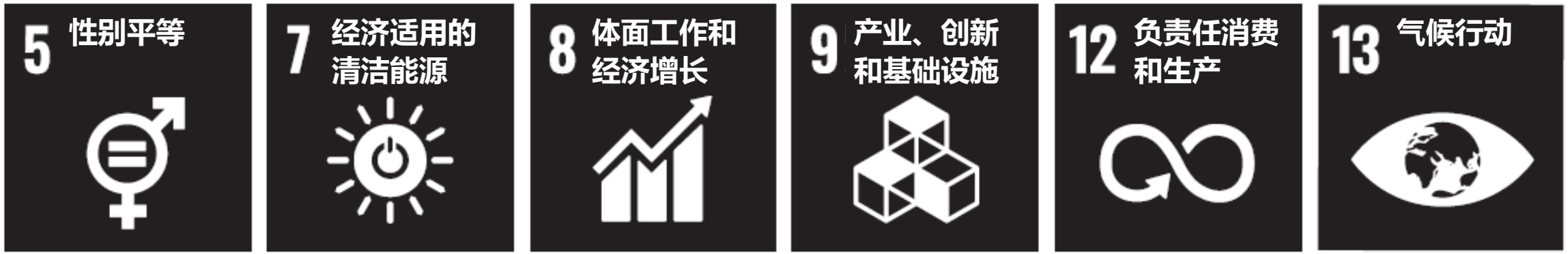


我们的品牌承诺

多点生活享受，省却理财烦忧



聚焦联合国17个可持续发展目标中的六个



esG – 更关注治理

银行业数字化与AI的高影响力案例

交叉销售



到...

交叉购买





AI 运营…
“让一切自动化”



在数字化和AI驱动的银行里，
这个词不仅消失了，

它根本不可能出现。



多元收入来源


首要任务
客户服务


服务等级
客户至上
客户体验
客户服务
时间



误报率最高可达 98%。

机器学习能够显著降低误报率，使员工能够将更多时间投入到真正重要的事项和其他核心业务中。

客户关系经理



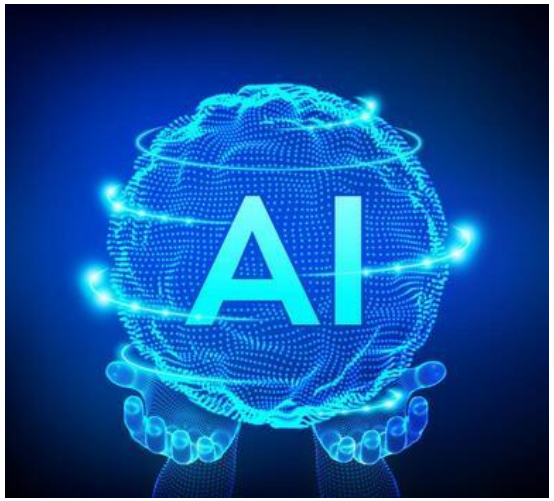
通过运用预测性分析与建模技术，可以提前识别出客户关系经理可能有离职意向的情况。

每将客户关系经理的离职率降低 1%，银行就可节省高达 500 万新币的成本。

普惠化……



将原本仅面向机构及高净值客户的咨询服务，拓展至更广泛的客户群体，让更多人能够获得相同水准的专业服务。



到2026年，AI将为你的业务带来多大的经济价值增量?

是否持有驾驶证?





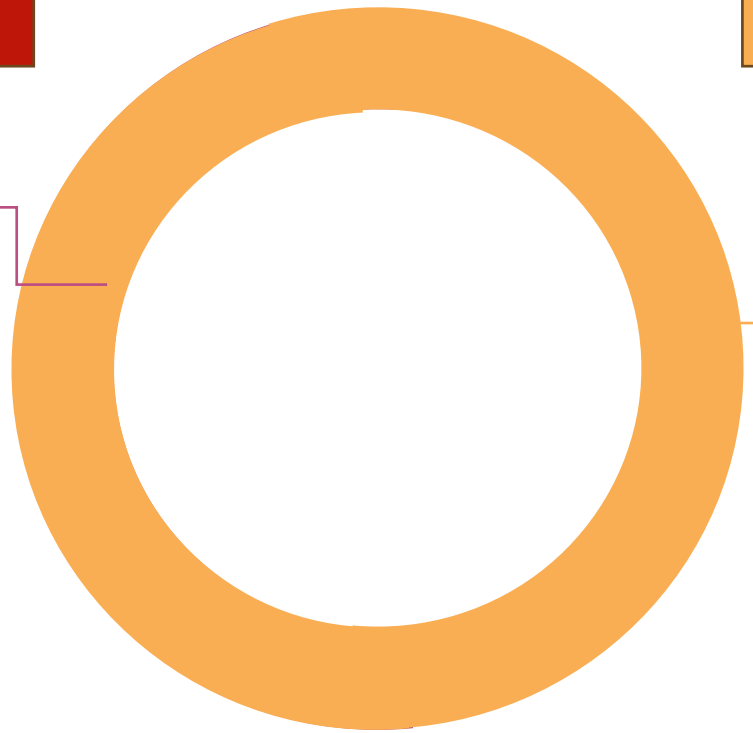
效率 vs. 转型

不同的对话方式：由内而外
潜在的技术错配

效率导向

聚焦现有业务

- 提升工作效率
- 重组运营
- 利用数据与AI



不同的对话方式：由外而内
客户、技术与组织协调一致

全面的业务转型

全面的数字化革新

- 提升客户体验
- 技术整合
- 文化变革

最终，领导者认识到——这是一场整体性的业务转型。

目前，有多少工作是由AI所驱动的?


AI
不是工具，
而是战略。
AI


AI
喷雾
听天由命

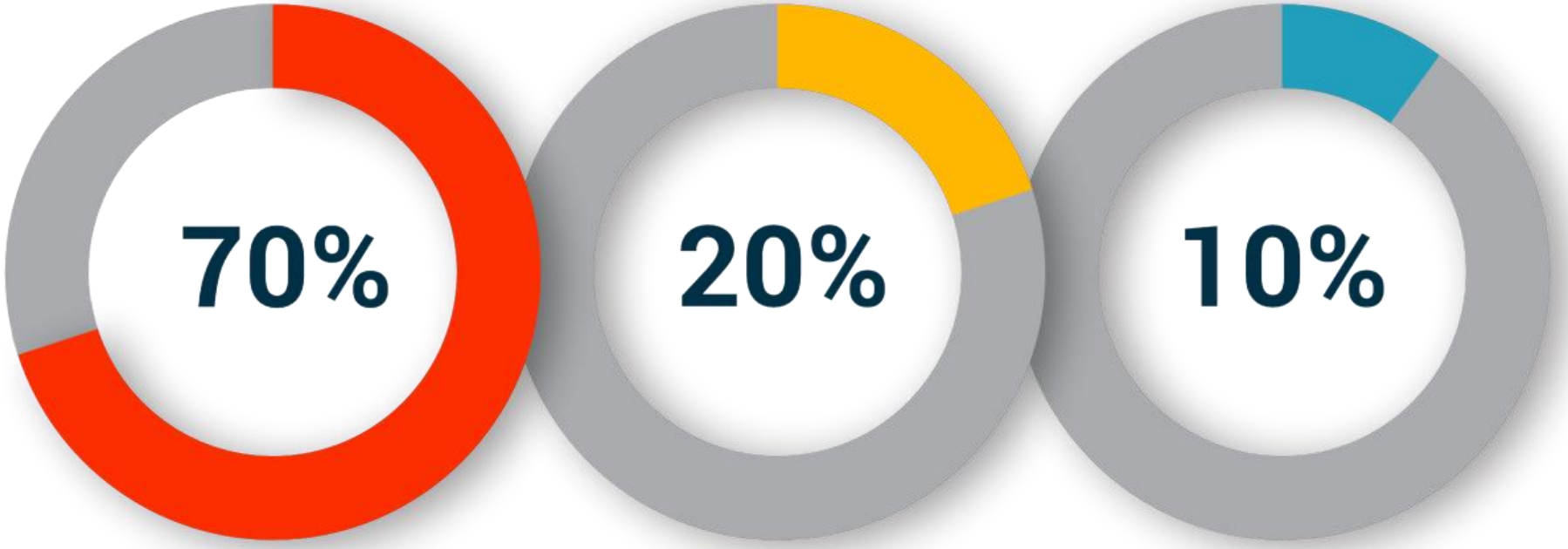
播种与收获

如果未能将 AI 作为一项全公司的战略性、系统性举措来统筹推进，将无法实现他们原本所预期和期待的强大成果。

聚焦重点领域，深入开展 AI 实践；在此过程中积累 AI 用例，以推动 AI 的规模化落地。

投入更多时间与精力，把你的AI工作做得更专注、更聚焦。

推动AI的落地



人员与流程
(智能体改变了人们的工作方式)

信息技术
(IT)

算法
(虽然开发需要时间)

生成式AI的挑战

1. 生成式AI的输出质量取决于所用数据的质量。

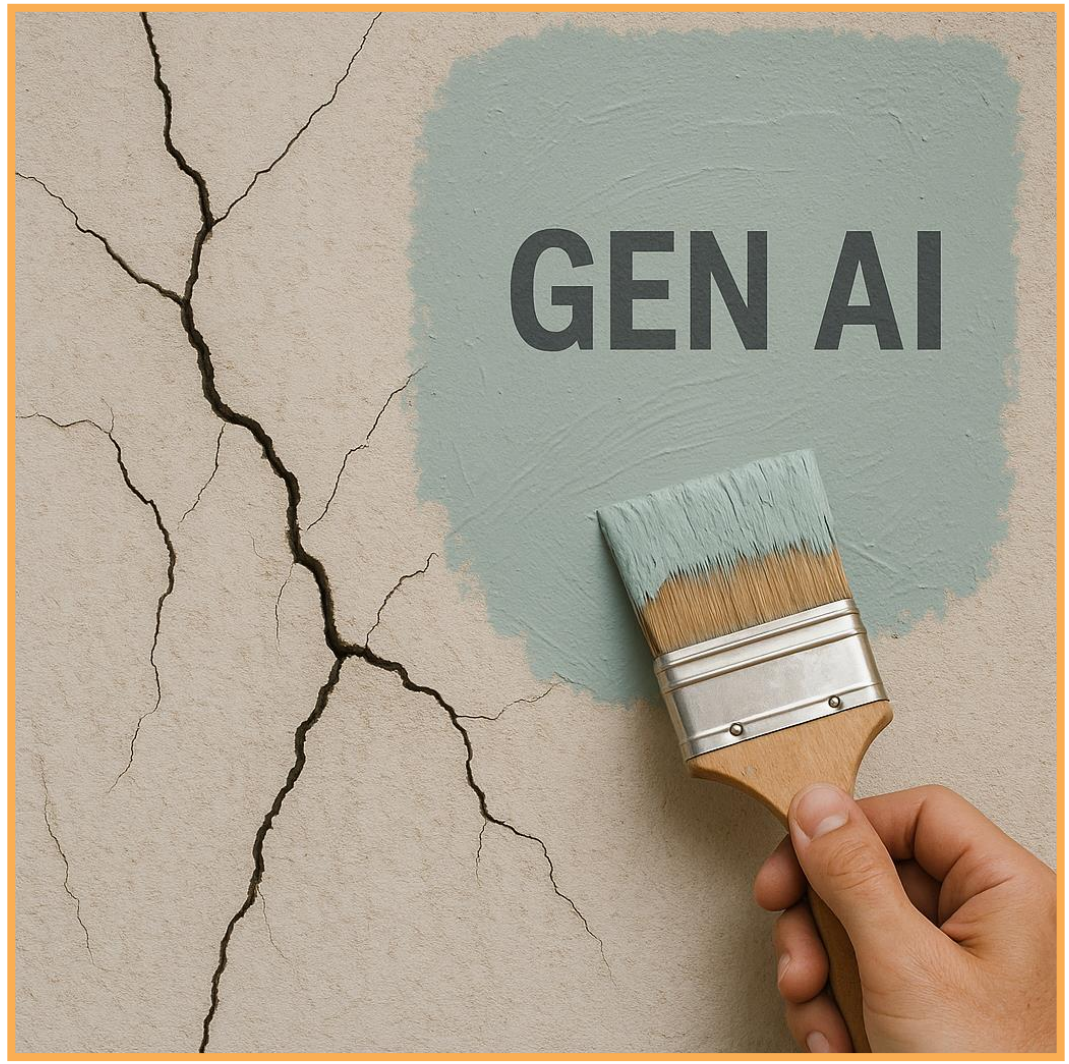
2. 组织必须努力弥合技术员工与非技术员工之间的鸿沟。

3. 若仅将 生成式AI简单地嵌入现有流程，不仅难以带来广泛应用，其影响往往也只是有限的、渐进式的改进——甚至可能微乎其微。



对于大多数企业而言，当前这股生成式AI浪潮所带来的成果将仍然停留在表层

除非企业能够重塑业务流程、重新思考其领导方式，并重新培训员工，从而实现扁平化管理。


GEN AI

虽然可以肯定，代理式AI蕴含着巨大的潜力，但这项技术并非魔法棒——企业往往需要先做好充分准备，才能真正从中受益。“你不能指望把代理式AI系统直接用在一个运转迟缓、无法协调一致的组织上，就会出现奇迹。

Harvard Business Review


Key Message

数字化转型的核心始终在于…



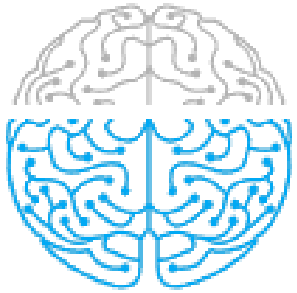
代理式AI

AI智能体



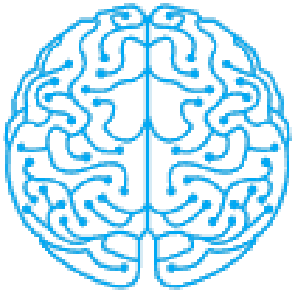
传统AI

用于处理分析类任务，以提高效率，例如销售预测或数据分析等。



生成式AI

用于生成新内容，如图像、视频或代码，并且能够更轻松地处理非结构化数据。



代理式AI

能够根据既定目标进行规划与执行，支持单个或多个智能体自主完成任务并做出决策（有人类监督）。

代理式AI具有革命性，因为它能够在组织内部与其他形式的 AI 进行交互，并能够自主做出明智的决策，随后自动发起并完成任务，无需人工干预。

Harvard Business Review

生成式AI的力量

AI智能体 = 助理

代理式AI = 项目经理

在你的专业领域中，
哪些方面将会应用AI?

在为客户和业务创造价值方面，哪些是员工能做到，而AI无法做到的?


AGENTIC AI

思考一下

这两天的学习中，对你个人以及
对银行而言，最重要的收获是什么？

ICBC 中国工商银行

HARVARD BUSINESS IMPACT

谢谢
Thank You