平安银行

HARVARD BUSINESS IMPACT

平安银行基层干部潜才培训营

案例研讨丨星展银行的AI之旅

朱峰

哈佛商学院

Harry E. Figgie, Jr. 工商管理学教授

2026年8月

Evident《2024年AI领导力报告》排名



领导力支柱

银行	综合排名
星展银行	1
摩根大通	2
澳洲联邦银行	3
法国巴黎银行	4
加拿大皇家银行	5
CaixaBank	6
美国银行	7
第一资本	8
意大利联合圣保罗银行	9
德意志银行	10

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

DBS最新进展

年份	AI项目创造的经济价值（美元）
2021	$59M
2022	$111M
2023	$274M
2024	$555M
2025	$740M

截至2026年3月，星展银行已在430多个应用场景中部署2,000多个AI模型；相比之下，2024年约为800个模型和350个应用场景。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

DBS因人工智能将在三年内削减4,000个临时岗位，CEO表示

路透社

2025年2月25日 上午7:47（美国东部时间）· 更新于2025年2月25日



孟买，2月24日（路透社）— 星展集团计划在未来三年削减4,000个临时岗位，因为预计人工智能（AI）将越来越多地承担目前由人类完成的工作，首席执行官高博德（Piyush Gupta）周一表示。不过，这位即将卸任的CEO表示，公司将新增1,000个AI相关岗位。

“在我担任CEO的15年里，这是我第一次为创造就业岗位而感到困难。过去，我总能清楚看到还能创造哪些岗位；这一次，我却很难判断如何重新配置人员来创造新的工作机会。”Gupta补充道。

发言人表示：“我们预计，随着这些临时和合同岗位在未来几年自然结束，人员规模将通过自然减员而下降。”并补充称，集团各业务的正式员工不会受到影响。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

星展银行的智能体AI

内部生产力 — CodeBuddy

CodeBuddy于2024年底推出，将智能体AI与星展银行内部的ADA和ALAN平台整合，支持代码补全、生成、解释、调试和问答。星展银行要求人工审查并批准输出。CodeBuddy已帮助数据科学家节省最多**20%的编码时间**。

面向客户的服务 — DBS Joy

2025年7月，星展银行向所有企业客户推出了由GenAI增强的企业银行虚拟助手DBS Joy。超过**20,000家企业和中小企业客户**已使用该服务，客户满意度提升了**23%以上**。DBS Joy负责处理服务类问题；交易、咨询或复杂请求则转交给人工专家，并由内部GenAI副驾驶提供支持。

外部合作 — Visa与Mastercard

星展银行正在测试智能体AI在支付领域的应用。2026年2月，星展银行与Visa试点可信AI智能体，代表客户使用星展银行卡完成餐饮交易，并计划扩展到网购和旅行预订。2026年3月，星展银行与Mastercard在新加坡完成了首笔实时认证的智能体交易。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

AI 治理

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

《财富》500强中将AI列为风险的公司数量飙升473.5%

作者：JASON MA

2024年8月18日 下午5:43（美国东

AI可观测性与评估平台Arize AI的研究发现，将AI列为风险的《财富》500强企业从上一年的49家增至281家，增幅高达473.5%。

“提及生成式AI的公司中，超过三分之二是在风险披露的语境下提及。”报告指出。相关风险包括新兴技术的使用，以及其作为外部竞争或网络安全威胁对企业造成的影响。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

生成式AI的主要风险

现有AI模型延续的风险

数据/技术风险

数据共享、存储和保留

缺乏使用控制可能导致数据泄露。

技术能力

AI应用会增加算力需求，可能影响现有基础设施对其他业务的支持。

数据隐私

模型微调可能无意中访问内部机密数据，训练后的模型也可能包含敏感或机密信息。

法律/监管风险

诉讼和监管处罚

合规、行为与数据相关问题可能违反法律法规；复杂且差异化的司法辖区进一步加剧风险。

网络风险

网络攻击和对抗性攻击

网络攻击或对抗性提示工程可能导致训练数据和模型从机构或供应商平台泄露。

行为 / 合规风险

偏见/公平性

大规模训练数据可能引入偏见与不公平；复杂的模型与训练流程使偏见难以识别和控制。

伦理困境

AI系统在医疗等关键问题上做决策时，可能面临难以通过程序解决的伦理挑战。

大语言模型新增 / 加剧的风险

模型风险

幻觉

预训练过程及LLM对迁移学习的高度依赖，可能导致幻觉。

行为 / 合规风险

错误信息/有害信息

与偏见类似，预训练数据可能引入有害信息；由于数据规模庞大、来源复杂，很难完全避免。

法律/监管风险

版权侵犯

生成式AI具有创造性，LLM生成内容的所有权可能存在歧义。

第三方风险

所有LLM都由第三方提供

预训练LLM均来自第三方，机构使用将高度依赖供应商的模型能力与版本更新。

业务连续性

过度依赖第三方预训练复杂LLM，可能加剧业务连续性风险。

模型风险

可解释性

海量模型参数（约1,000亿）使LLM成为“黑箱”，缺乏可解释性。

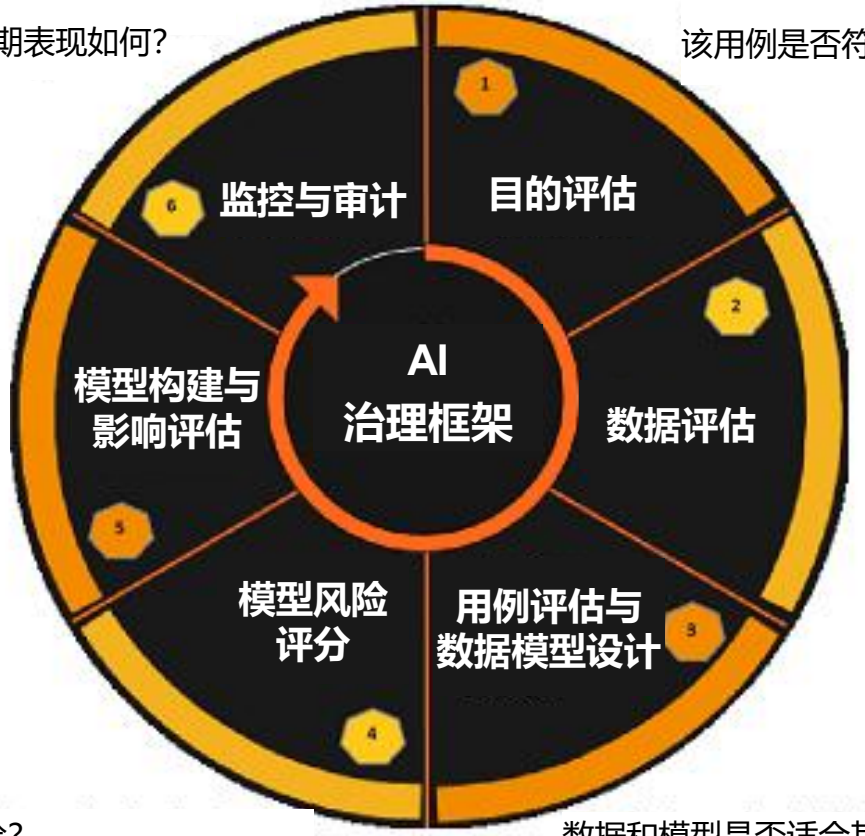
© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

AI治理 Mastercard

AI治理框架

AI工具的长期表现如何？

该用例是否符合Mastercard的价值观？并能提升运营效率？



在情境中经过测试与检验后，
模型是否仍然合理并产生良好结果？

是否使用了正确且可获得的最佳数据？

前三个步骤之后还剩哪些风险？
（若风险为中等或高，AI委员会必须决定如何继续。）

数据和模型是否适合其目的？能否识别并消除偏见？

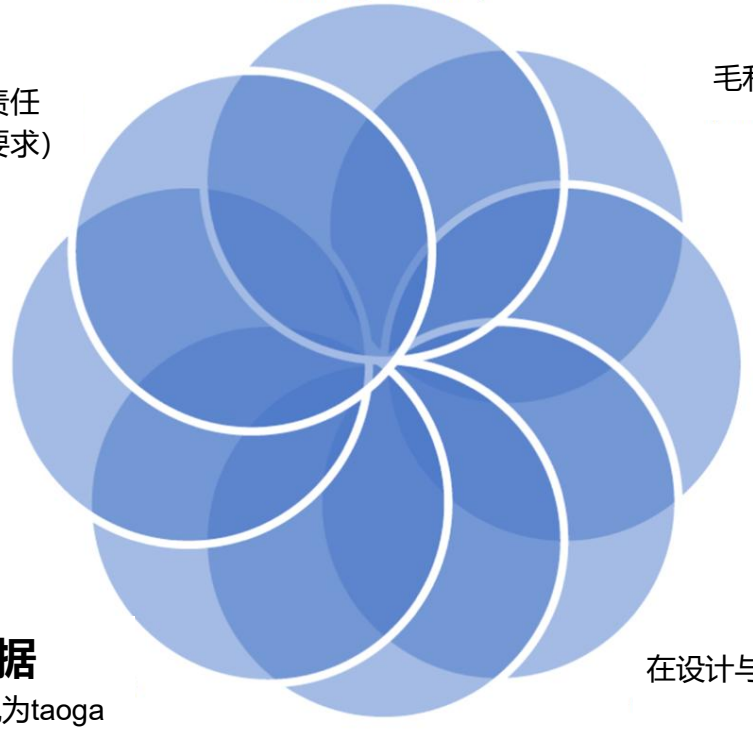
© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

新西兰奥克兰的一家公共卫生服务机构

消费者
从消费者与人群视角出发，促进福祉与安全

法律
明确问责与责任
(法律及合同要求)

毛利人
毛利人参与及其观点



技术
最佳技术方法与
质量可持续性

公平
确保包容与公平，减少偏见

伦理
在设计与实施中应用伦理原则，
包括透明度

数据
将数据视为taoga
(珍宝）进行守护

临床
临床领导、可解释性，以及决策自主权

毛利人：新西兰原住民

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

AI治理：从担忧到采用

- **挑战**

  许多人因偏见、滥用、缺乏透明度及监管等风险而对使用AI持谨慎态度。

  对负面影响的担忧往往会拖慢采用与创新，即使在AI可以安全使用的领域也是如此。

- **机遇**

  *良好*的治理通过确保AI符合伦理、安全且合规来建立信任。

  清晰的边界与规则让团队更有信心开展试验和创新。

👉 ***良好*** 的治理设计并不容易，但设计得当时，它会加速创新，而不是阻碍创新。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.