平安银行

HARVARD BUSINESS IMPACT

平安银行基层干部潜才培训营

互动式讲座丨AI时代的复利式增长

朱峰

哈佛商学院

Harry E. Figgie, Jr. 工商管理学教授

2026年8月

两场案例，其实在回答同一个问题

上午 | 安克

机会来了，组织接不接得住?

下午 | DBS

技术来了，组织能不能规模化使用?

共同问题

成功是否依赖少数能人?

两场案例

同一管理命题



© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

把打法变成机制

团队

部门

将个人打法
变成团队能力

从亲自解决问题，转向设计别人也能重复解决问题的系统。

协同界面

下一任负责人

不需要重构全行；需要让自己的责任范围在你离开后仍能运转。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

通用人工智能正在进入金融建议层

ChatGPT现可连接金融账户，并支持预算管理、投资咨询、情景规划和目标设定。

客户与银行之间的界面正在变成可争夺的入口。

2亿

每月约有2亿人向ChatGPT咨询预算、投资和金融决策

12,000+

支持连接账户的金融机构超过12,000家



© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

同样的模型正在让银行稀缺能力变成人人都能获得的通用能力

研究

金融建议

通用
基础模型

更快 • 更便宜 • 更普及

风险分析

客户服务

部署AI是必要的——但人人都能使用同样的模型，通常不足以形成优势。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

复利式积累始于三个管理选择

战略选择
哪些优势值得持续深化

组织沉淀
每个项目留下什么资产

员工发展
谁能在下一次做出更好判断

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

1

选择哪些优势应长期保持独特

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

亚马逊围绕恒久的客户需求积累复利

杰夫·贝索斯，2007

> 当我和公司外部的人交流时，大家经常问：“未来五到十年会发生什么变化？”但几乎没有人问：“未来五到十年，什么不会改变？”

> 在亚马逊，我们一直在寻找这些不变的东西，因为可以围绕它们建立飞轮。今天投入的所有精力，十年后仍会持续带来回报。

恒久的客户需求

- 更低价格
- 更快交付
- 更多选择
- 更轻松的体验

不断变化的机制：
店面 • Prime • 履约网络 • 设备 • AI

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

讨论

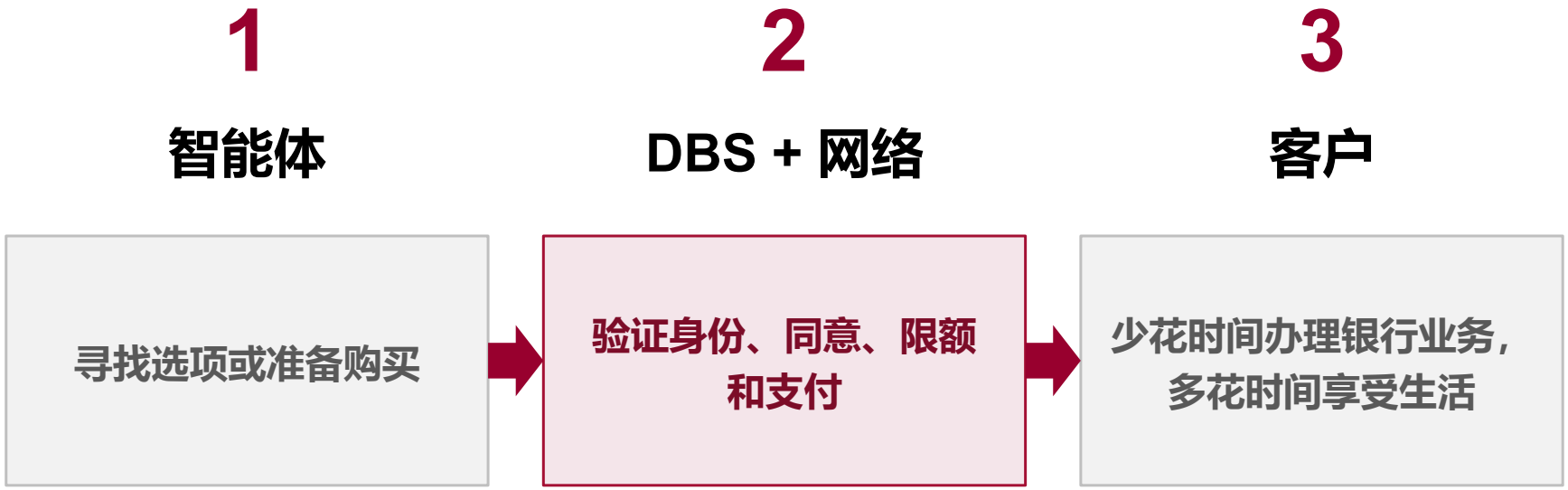
在银行业，哪些核心属性在未来不会改变?

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

DBS用可信智能体把“少银行，多生活”落到实处

战略恒定项
可信行动

可信身份
获得资金移动授权
出错时有人负责



只有当信任随行动一起传递时，智能体AI才能放大DBS的优势。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

Sephora通过全触点个性化积累复利

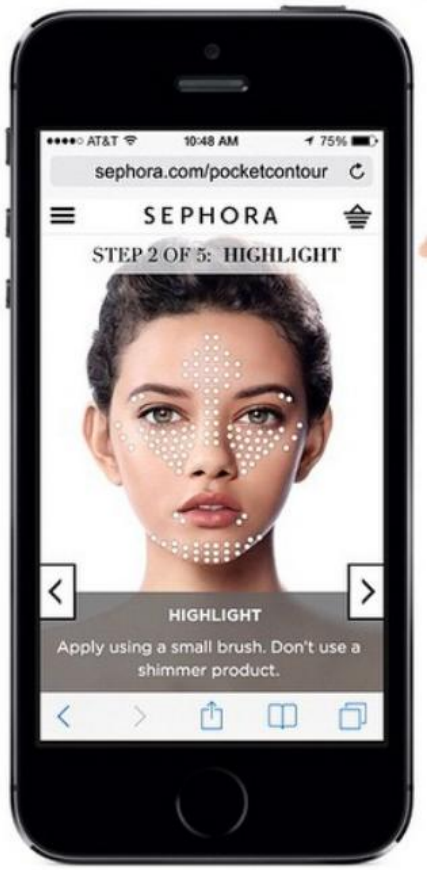
战略恒定项
个性匹配 + 信心

Sephora已经拥有高价值互动：

美容顾问 • 先试后买 • 课程 • 社群

AI增加了感知匹配度的方式：

面部扫描 • 虚拟试妆 • 线上线下一体化数据 • 推荐





© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

2 | 组织

2

“比竞争对手学得更快，可能是唯一可持续的竞争优势。”

— Arie de Geus，荷兰皇家壳牌战略家
《哈佛商业评论》，1988年，“规划即学习”

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

一致性让能力运转；复利让能力越用越强

一致性

关键任务、人才、正式组织与文化彼此匹配

复利

每次使用都留下信号、证据与可复用资产

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

模型可以租用；围绕模型的学习系统必须自己拥有

通用模型

LLM

可以替换



自有学习系统

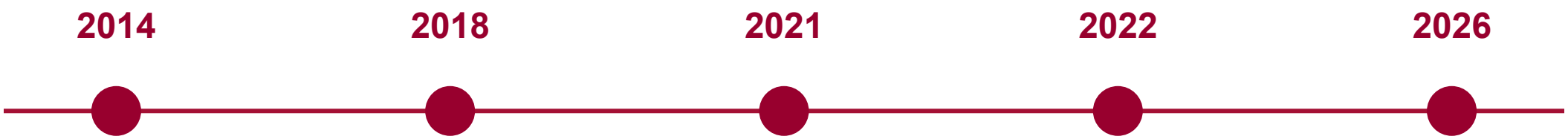
经验	专有案例 + 结果
工作流	任务路由 + 人类判断
评估	测试 + 回归案例
治理	责任人 + 权限 + 回滚
回写	改变下一轮循环

管理者最重要的设计任务，是让工具使用不断改善团队系统。

每个AI项目都要评估两次：今天创造价值 + 明天拥有更好的起点。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

DBS把实验沉淀为可复用能力



Watson

错误容忍度取决于后果

ADA

受治理的数据底座 + 开发工厂

ALAN

可检索的组织记忆

价值评估

事实证据

智能体

专家重新设计工作流

可复用资产把模型开发与部署周期从12–15个月缩短到2–3个月。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

快速学习需要完整的四步闭环

只有四次交接都顺畅，而且最后一次交接能改变下一轮，组织才真正完成学习。

1 经验	2 洞察	3 评估	4 回写
观察反复出现的行为	**结合专业知识解读**	**检验拟议经验**	**改变下一工作流**
实际发生了什么?	什么是真正重要?	它是否改善了结果?	下一轮从哪里开始不同?

如果从未改变系统，更快的试点并不等于更快的学习。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

第1步｜可口可乐把客户选择转化为专有信号

Freestyle在使用现场观察真实选择。

每次调配都会记录客户选择了什么、在哪里选择，以及选择频率。

反复出现的组合会揭示问卷可能遗漏的新兴口味。



经验 → 信号

产品既是服务界面，也是学习界面。

1 经验 → 信号 ➡ 2 信号 → 洞察 ➡ 3 洞察 → 评估 ➡ 4 证据 → 下一轮

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

第2步｜日立保留诊断推理

多模态经验

- 设备图纸
- 维护历史
- 传感器数据
- 异常声音

诊断洞察

不只是故障标签

可能原因 • 支持证据 • 建议行动

专家复核把原始信号转化为下一位技术人员可以检查和复用的推理。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

第3步 | JPMC把评估纳入开发过程

PlanningGPT最初只能对约一半的测试问题给出完全稳健的回答。

领域专家评分、反馈工具、内容治理和回归案例共同改进了后续系统。



1 经验 → 信号 → 2 信号 → 洞察 → **3 洞察 → 评估** → 4 证据 → 下一轮

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

第3步｜Tesla用影子模式评估

实际

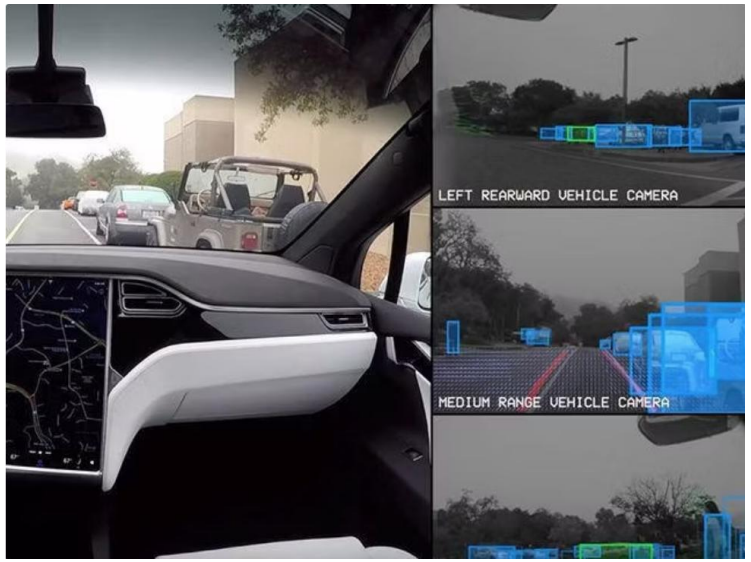
驾驶员实际采取的行动

影子

候选系统原本会采取的行动

评估

两者在哪里出现分歧



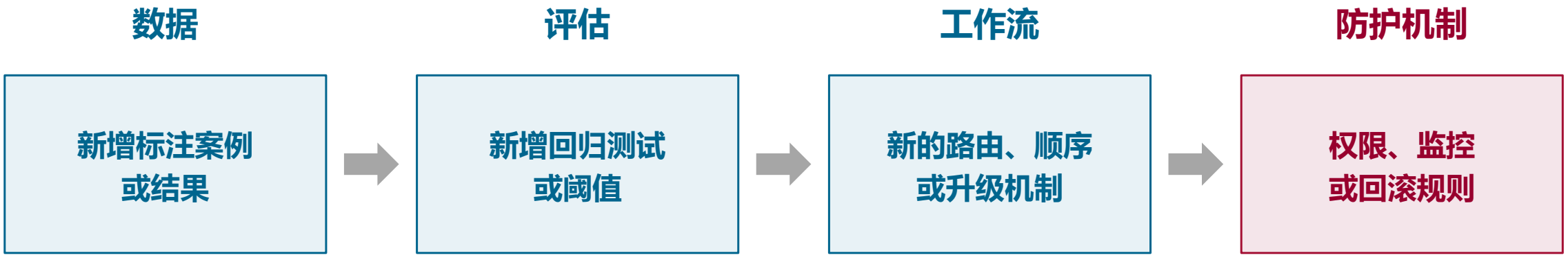
候选系统获得行动权限之前，分歧就会成为评估案例。

1 经验 → 2 信号 → **3 评估** → 4 回写

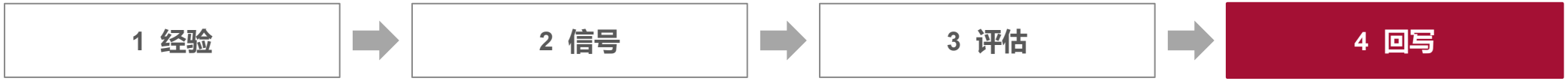
© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

第4步 | 回写改变下一工作流，而不仅是报告

只有当经过验证的经验改变下一案例会使用的资产时，复利才会发生。



下一轮从更好的记忆、更好的测试、更好的工作流和更清晰的边界开始。



© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

复用既会放大学习，也会放大错误

经过验证的复用

经过验证的证据
+ 边界
+ 责任人

未来团队起步更快
不确定性更低

薄弱的复用

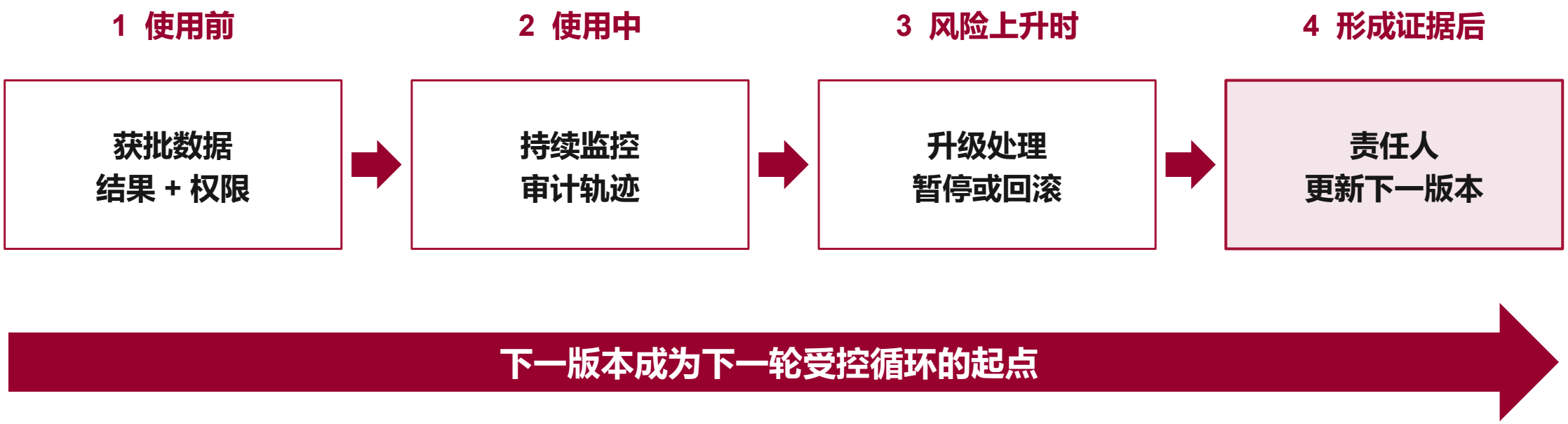
薄弱证据
+ 缺失边界

一个错误经验变成
组织记忆

经验传播得越快，其出处和依据就必须越可靠。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

治理应置于学习闭环之内



治理界定组织如何在安全前提下持续学习。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

AI从建议走向行动，权限应逐步收窄

自主性 + 后果增加

1 经验

AI提出建议
人类批准行动

宽泛权限

2 执行

AI在边界内行动
人类监控 + 升级处理

有边界的权限

3 回写

责任人在复核证据后
改变系统

严格受限的权限

随着自主性和后果增加，审批应更严格、更明确。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

练习 | 重设一条团队工作流

选择你负责的一条工作流，利用AI重新设计一个复利学习系统。

1	**业务结果**	客户或经营结果是什么?
2	**学习闭环**	经验 → 信号 → 评估如何发生?
3	**防护机制**	谁批准、监控、暂停或回滚?
4	**回写资产**	下一次继承哪些数据、测试或流程?

检验标准：团队能否更快、更稳，同时更少依赖个别能人?
每一轮是否强化优势，同时阻止错误经验传播?

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

3

在有实际后果的工作中磨练判断力

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

人类的品质



人类能力不是装饰性的“人情味”，而是经过训练的验证、沟通和负责能力。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

经理需要同时积累四种能力

判断 + 取舍

定义什么是好结果，什么风险不能接受

翻译 + 沟通

把客户、技术和业务语言互相转换

协同 + 授权

让跨部门工作有责任人、节奏和决策权

复盘 + 正直

面对坏消息，修正机制并承担后果

这些能力要在真实项目中反复练习，让管理判断产生复利并逐步将能力沉淀在组织里。

衡量进步的单位，不是经理节省多少时间，而是团队能够独立承担多重要的工作。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.

三个复利系统，嵌入同一个团队的日常工作中

战略选择
明确这条工作流要深化的客户价值与优势

组织
把经验转化为证据、流程和可复用资产

个人与团队
把判断、协同和责任逐步沉淀在团队

AI时代你的一个重要的责任: 让下一轮更快、更稳、更少依赖个人英雄。

© 2026 Harvard Business School Publishing. All rights reserved.