

金融机构
2025年零售银行业报告

从实体网点到 智能机器人

AI 智能体能否重塑零售银行业？

2025 年 12 月

目录

03 AI 能否乘势起飞？

04 零售银行迈向“AI 优先”势在必行

利润积压隐现

机不可失，时不再来

利润池加速扩容

AI 智能体大有可为

11 什么是“AI 优先”零售银行？

极致个性化客户互动

个人综合金融解决方案

隐形嵌入式交互界面

自动化运营

实时化风险与资本配置

精益人力

15 追随领军者

AI 投资三阶段

确立宏大的多年期战略愿景

重塑与创新

构建“AI 优先”运营模式

搭建关键人才梯队

筑牢技术与数据基石

利用风险与合规打造差异化优势

规模化实施与变革管理

23 未来行动清单

明确转型基线

确立清晰的战略愿景

将愿景融入工作流程

逐步调整投资布局

搭建负责任 AI 治理框架

规模化构建人才能力

26 关于作者



AI能否乘势起飞？

零售银行业俨然成为AI及其前沿应用—AI智能体—的重要应用场景。

银行业具备诸多与AI优势高度契合的特质，例如提升客户服务满意度、实现服务与产品的个性化定制、以及自动化处理重复性人工作业等，均属于AI的核心应用场景。波士顿咨询公司（BCG）研究发现，AI有望每年为全球银行业带来超过3700亿美元的额外利润。在此背景下，金融科技风险投资大幅增长，AI在零售银行投资者会议中被提及的频率迅速攀升，已成必然趋势。

尽管前景广阔，但真正通过部署AI创造实质性价值、实现成本节约、营收增长和息税前利润（EBIT）提升的案例仍寥寥无几。当前行业整体仍处于试点探索阶段：多数银行仅在局部业务环节进行单点尝试，少数先行者虽已开启端到端流程重塑，但尚未形成可复制的规模化成果。

零售银行的这一处境，实则折射出更广阔商业世界的共同挑战。尽管市场对AI寄予厚望，但BCG《构建未来2025》研究显示：仅5%的企业实现了AI价值的规模化应用，60%尚未取得实质性成效，其余35%的企业仅获得有限成功。阻碍因素包括遗留系统的技术掣肘、企业文化的转型鸿沟、客户数据的隐私红线，以及合规监管的持续挑战。

尽管目前进展有限，但大多数企业高管与行业观察者都清醒地认识到：AI，尤其是AI智能体，在零售银行业的应用必将加速普及。银行业迫切的转型需求与AI技术带来的巨大效益已形成不可抗拒的合力，具体体现在以下方面：

- **突破增长困局：**银行业亟需摆脱当前“收入—成本”双重承压的恶性循环，这一矛盾正持续侵蚀其盈利能力。与此同时，传统银行若不及早破局，恐将在金融科技公司与领先同业的双重夹击下丧失竞争力。AI技术恰恰为破解这一困局提供了关键突破口——既能开辟新的收入来源，又能优化成本结构，为利润表两侧带来变革契机。
- **破局刻不容缓：**固守现状绝非可行之策。即便最终仅有5%的零售银行成功实现AI全面嵌入（实际比例预计更高），这些先行者也足以重塑行业竞争格局。随着AI智能体加速普及，行动迟缓者将随时间推移被逐渐边缘化。
- **利润空间可观：**AI每年可为全球银行业创造超过3700亿美元的增量利润，较常规业务预期高出约30%。我们预计，AI可助力银行降低高达40%的成本，在传统收入增长普遍放缓的背景下，这部分节省的成本可被重新投入创新研发、新营收能力建设与新客户获取，形成良性循环。
- **智能体引领变革：**AI智能体作为能自主观察、规划并执行目标任务的系统，融合了预测性AI与生成式AI的能力。这一在2024年尚鲜被提及的技术，在2025年已贡献全行业AI总价值的17%，并有望在2028年达到29%。

对于力求破局的零售银行而言，利好消息是：其他行业的领军者已总结出经过验证的AI价值实现路径，银行业可直接借鉴。其中最具启示的一点是：先行者不仅能快速获得显著回报，还将构筑起令后来者难以逾越的竞争壁垒。



零售银行迈向“AI 优先” 势在必行

银行业高管对自身的 AI应用及成熟度评价颇高。

在BCG《构建未来2025》调研的自我评估结果中，银行、金融科技公司及支付企业在AI成熟度指数上的得分仅次于软件与电信行业（参阅图1）。

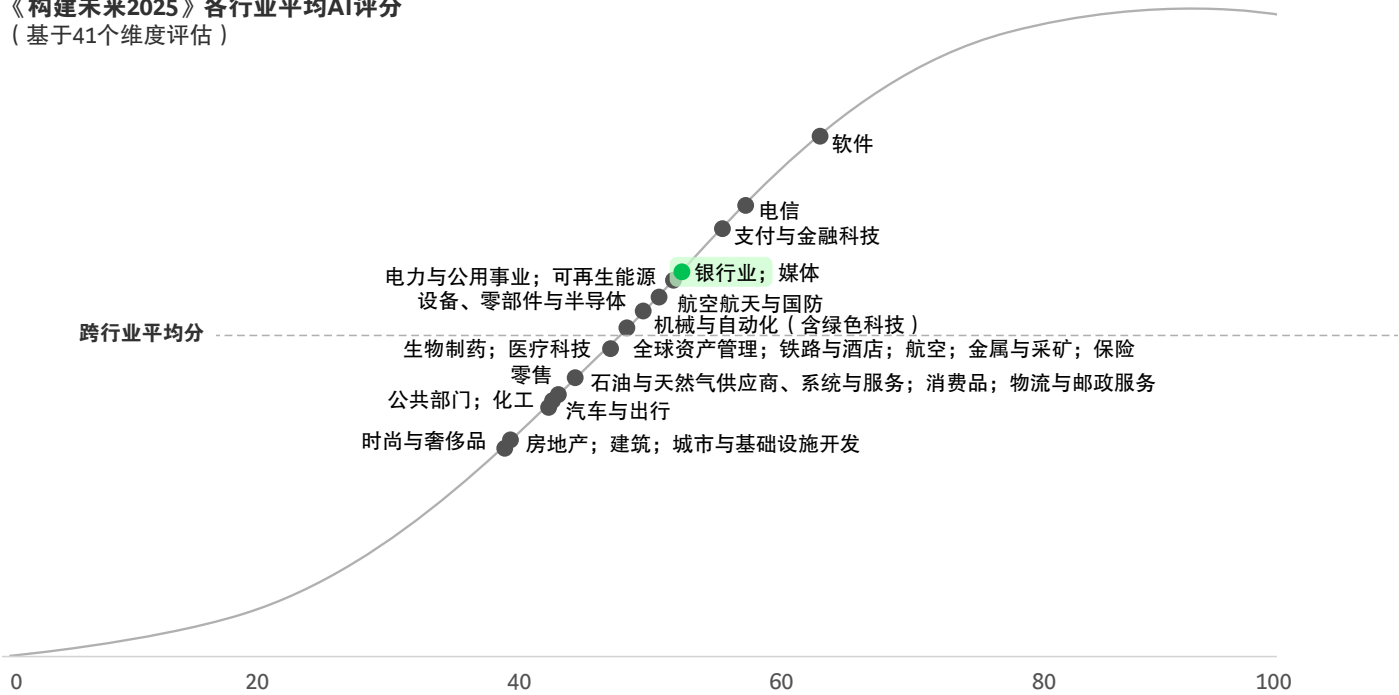
然而，深入分析显示，这份关于“成熟度”的自评可能存在一定程度的高估。超过半数的受访银行已在交易与支付服务领域布局AI应用（与金融科技类似），并期待从中获得实质性成果。同时，这些银行也在聚焦客户全旅程的AI赋能。但在信贷业务、市场营销、定价策略等其他关键领域，AI的落地应用与规模化推广仍进展相对缓慢（参阅图2）。

这一局面即将迎来转变——多重驱动力的汇聚，正共同催化AI在零售银行业的深度变革。

图1

银行业对自身AI应用进展的评价分数相对较高

《构建未来2025》各行业平均AI评分
(基于41个维度评估)



来源: BCG《构建未来2025》全球调研 (总样本量 = 1,250)。

图2

在金融机构中，交易与支付领域的AI应用处于领先地位

评分最高的AI应用职能领域及工作流程 (基于应用率和预期影响评分)

| 职能领域 | 工作流程 | 银行业应用率 | 银行业预期影响 ¹ |
|-----------|--|--------|----------------------|
| 交易与支付服务 | AI驱动的欺诈风险识别与欺诈风险评分 集中整合信息，支持随时按需调用，从而提升问题处理效率 | 54% | 55% |
| | AI赋能交易 实时监控运行状态，及时发现问题，确保业务连续性 | 52% | 51% |
| 信贷与贷款 | 贷款审批 以数据为驱动分配预算，最大化营销活动效率与投资回报率 | 38% | 23% |
| 数字营销 | 营销活动绩效优化 基于数据进行受众细分，提升广告相关性与影响力 | 40% | 39% |
| | 精准触达 利用预测分析，把握客户留存与业务增长的关键时机和信号 | 37% | 33% |
| 监管合规与风险管理 | 债务催收与追偿 利用预测分析管理逾期账款，并制定个性化还款策略 | 26% | 21% |
| | AI赋能投资组合管理 实时模拟信贷风险，并提供可追溯的AI推荐方案 | 29% | 32% |
| 销售 | 优化银行销售 通过数据驱动创新，加速产品设计并提升市场契合度 | 43% | 25% |
| | 优化网点与数字渠道布局 运用战略工具与数据分析，驱动银行营收增长 | 42% | 22% |

来源: BCG《构建未来2025》全球调研 (总样本量 = 1,250, 其中金融机构样本量 = 147)。

注: 基于应用率与预期影响筛选出前五大职能领域，每个领域对应选取前两项重点工作流。

¹ 影响程度以关键绩效指标 (收入增长、成本降低及客户满意度提升等) 相较于可改善基准的提升幅度来衡量。

利润积压隐现

近年来，全球零售银行业虽发展不均，但整体表现良好。自2019年以来，全球零售银行年度收入平均增长7%，不同地区之间也存在一定差异：中国内地为4%，美国为7%，欧洲达9%。在利率上升及其他全球宏观经济因素的带动下，存款、贷款和手续费收入在此期间均有所增长（参阅图3）。

然而，盈利改善并不显著——成本攀升（尤其在北美地区）持续侵蚀收入增幅。受运营成本及贷款减值损失增加的影响，2021至2024年间北美地区的税前利润实际出现下滑（参阅图4）。

图3
近年来全球零售银行业收入池持续增长

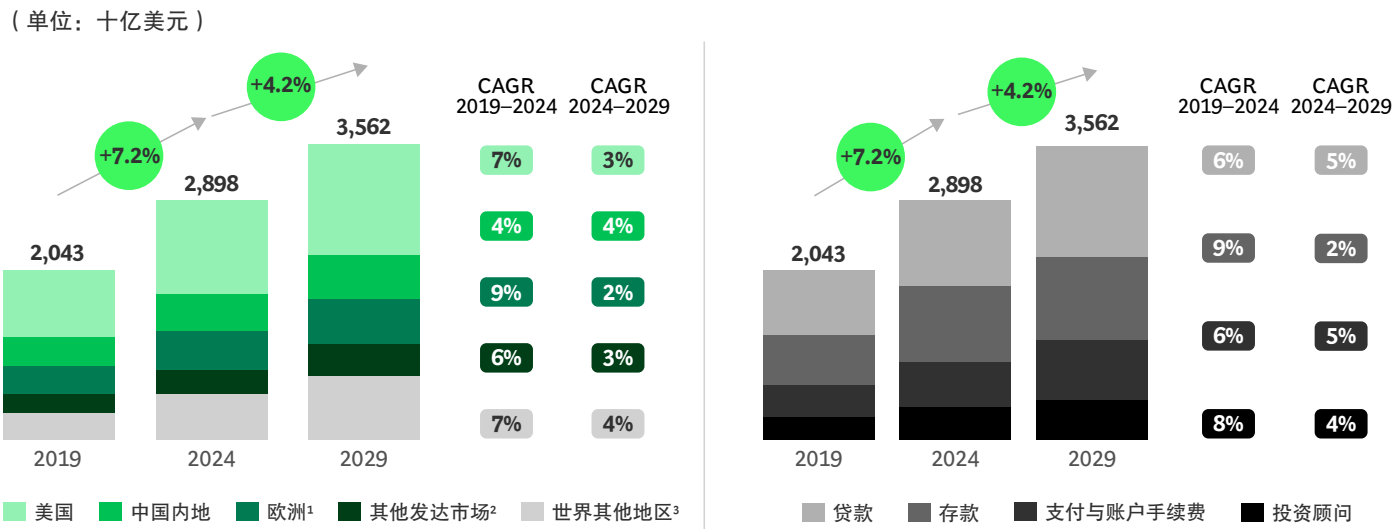
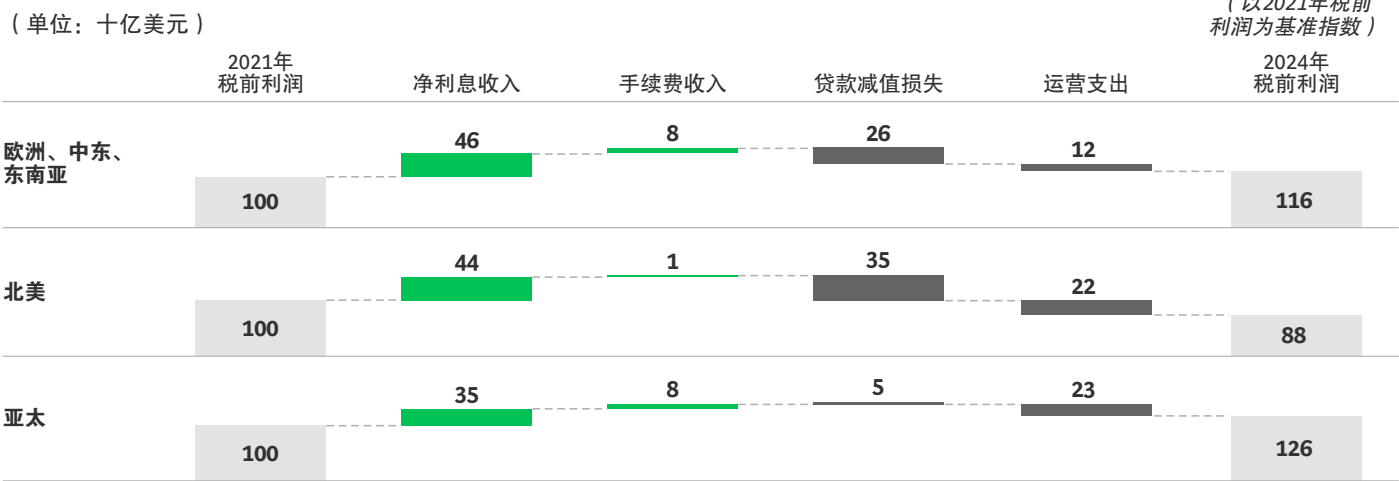


图4
零售银行业盈利能力出现下滑



展望未来，我们及其他机构的预测一致显示，零售银行业正面临“收入增速放缓 + 成本持续上升”的双重压力。根据常规情景预测，2024至2029年年度收入增速将降至2%–4%，同时由于收入池对利率和经济周期仍高度敏感，波动性将进一步加剧。贷款业务收入受利率与规模变化影响，手续费收入增长趋于停滞，存款和储蓄业务则对利率极为敏感。以2025年为例，随着利率回落，储蓄相关收入较2024年已下降近35%。

与此同时，成本压力仍在持续加大。行业成本高企主要源于三大因素：一是固定成本不断攀升；二是随着线下网点等传统客户触点的重要性下降，数字营销投入持续增加；三是面对日益增长的业务需求，技术架构升级势在必行。近年来，间接成本及监管驱动型成本的增速已超过总运营支出，合规、信息技术及内控相关支出在预算中的占比不断扩大，其增幅远超网点优化带来的直接成本节约。营销成本在总额与单客维度持续走高，BCG的REBEX基准数据显示，2023至2024年单客营销成本增幅超过20%。

在收入与成本结构性错配的背景下，许多传统银行的成本收入比持续高居60%以上，而运营良好的数字银行该比例仅约35%。这一差距正在演变为日益扩大的竞争力鸿沟。对传统银行而言，仅在营销或网点运营层面进行边际成本优化已难以破局，亟需借助AI实现跨越式变革。

机不可失，时不再来

众多银行如今陷入两难境地：一方面高调宣扬AI战略，另一方面在实际落地时却踌躇不前。AI虽已成为热议焦点，却未能在损益表中兑现价值。银行业正面临一个危险的矛盾：许多CEO高调描绘宏伟愿景，而大多数机构却仍停留在试点阶段，仅将AI应用于客户身份识别（KYC）或聊天机器人等局部业务场景。

根据我们的研究和客户实践，导致AI落地进展缓慢的原因有很多，其中最关键的是高层管理者缺乏足够的决心与行动力。许多管理者仍停留在口头承诺阶段——既未设立明确的价值目标，也没有制定具体的实施路径与关键绩效指标（KPI）追踪体系。部分企业领导者因担心影响客户体验而迟疑不决；有些则将AI职责下放至中基层管理者，而后者要么不知如何落地推进，要么担心AI的广泛应用会危及自身岗位，自然难有作为；更有企业盲目铺开试点，将资源分散投入数十个复杂工作流的碎片化改造，而不是集中力量变革能带来规模价

值的端到端核心流程。最终往往是零散项目遍地开花，消耗大量资源，却难以形成协同效应。

对银行业而言，真正的风险并非AI无法创造价值，而是未能果断加速落地。观望绝非明智之举。

AI在银行业广泛落地的另一大障碍，是缺乏支撑AI驱动型银行所需的先进技术架构。管理层既被旧有系统的沉没成本所束缚，又对如何转向具备强大数据能力的现代化开放架构感到茫然无措。同时，他们还顾虑技术迭代带来的风险——基础模型发布周期从数月缩短至数周，性能与功能不断升级，这让银行担忧投入的技术可能在一年内就面临淘汰。亚洲地区（尤其是中国与新加坡）的银行普遍陷入“自研还是采购”的决策僵局——面对持续迭代的供应商生态，他们左右为难；而美国同业则更警惕“供应商锁定”的风险，担忧未来会因许可证重新谈判而承担高昂的后续成本。

在信贷审批、反洗钱和资金配置等核心业务中，AI决策的可靠性、责任界定和信任问题正引发切实担忧。当前很多机构仍在探索人机协作的最佳模式：如何合理设置人工介入节点，以及在必要时以何种方式进行干预。这已不再是一个单纯的技术问题，而是组织运营模式的深刻变革——建立明确的人机协作规则与责任框架，对于保障业务顺畅运营，规避财务、法律及声誉风险至关重要。

此外，监管合规与文化壁垒也同样阻碍着AI在银行业的广泛应用。很多高管往往不愿将关键决策交由机器执行，特别是在投资理财或抵押贷款等高风险业务中。客户普遍排斥AI介入个人财务决策，而银行员工也担心被技术替代，这两种抵触情绪交织在一起，形成双重阻力。要突破困局，银行必须周密规划并大规模推行组织变革与员工技能重塑。AI不仅仅是技术升级，只有将AI转型视为深层次的文化变革，银行才能在竞争中抢占先机。

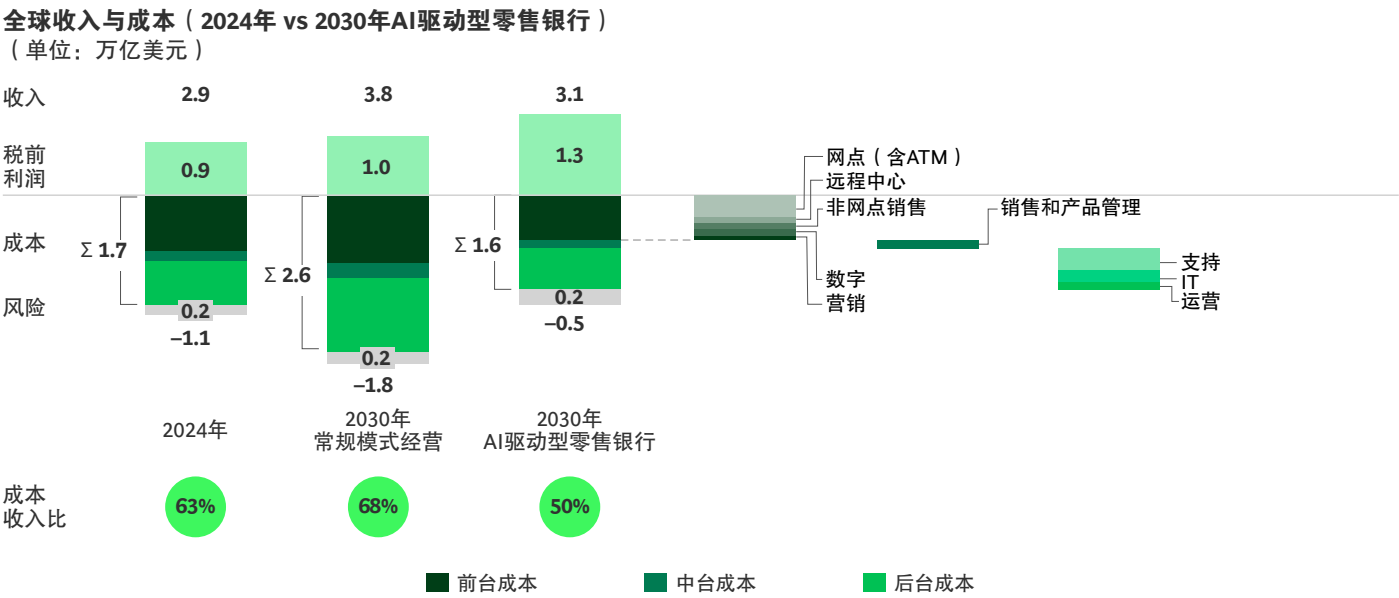
这些担忧固然有其道理，但如果银行只是等待他人铺平道路，无异于在竞争中坐以待毙。对银行业而言，真正的风险并非AI无法创造价值，而是未能果断加速落地。

利润池加速扩容

传统银行虽已完成现有产品与流程的数字化，提升了服务效率、降低了运营成本，并实现了“按需响应”的客户服务，但数字技术始终扮演着辅助角色——旨在更快、更好、更省地完成既有业务。而“AI 优先”的银行则将重塑行业逻辑，构建具备预测性、自适应与自主运行能力的全新运营范式。它们不仅是将产品迁移至数字渠道，更通过预设规则下的实时提示、个性化建议与动态调优，引导客户实现财务目标，并创造出唯有在“AI 优先”模式下才能诞生的创新产品。

在提升客户体验的同时，AI 也显著增强了银行前、中、后台的运营效率。AI 不仅能为客户提供更优惠、更优质的产品或服务，还能从结构上优化银行成本、提升利润空间（参阅图5）。总体而言，目前全球零售银行业年收入达2.9万亿美元，税前利润约9000亿美元。根据现有市场与宏观经济趋势预测，到2030年行业收入将增至3.8万亿美元，但受前述成本持续攀升影响，利润增幅相对有限，预计仅达1万亿美元。

图5
AI将助力生产力提升与利润增长



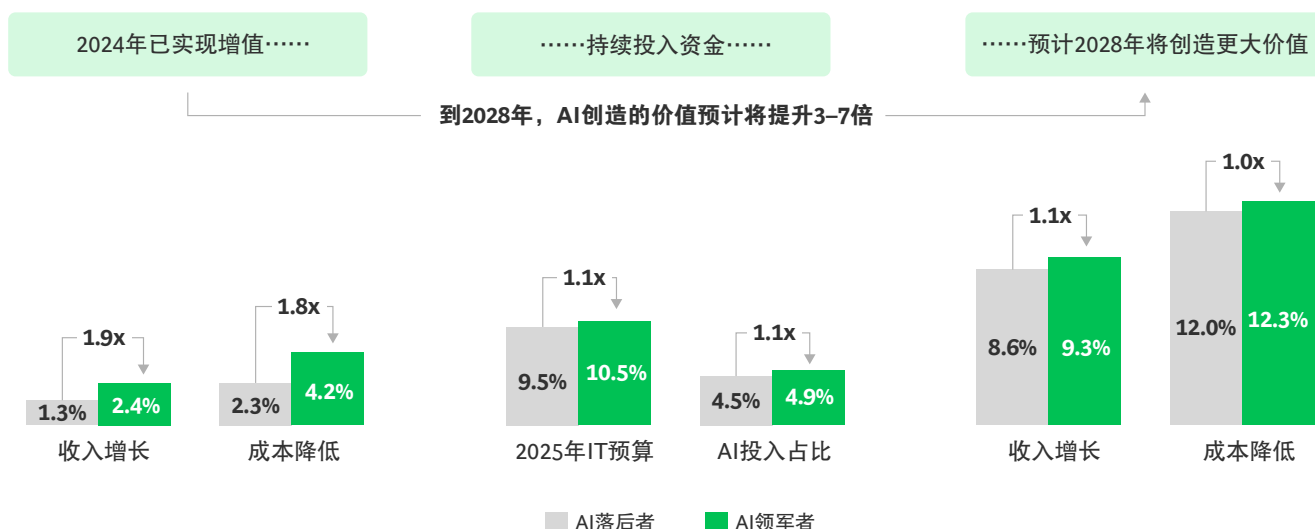
来源：BCG Banking Pools；BCG分析。

AI正在深刻重塑银行业的竞争逻辑。根据我们的测算，采用“AI 优先”模式的零售银行，其成本基础可比行业普遍预期低30%–40%。在部分市场，AI带来的成本节约甚至足以完全抵消自然成本上涨，使银行总成本在数年内保持稳定。预计银行会将节省的部分成本回馈给客户，并再投资于新客户获取——此举可能导致潜在收入减少15%–20%。尽管收入折损看似显著，但历史经验表明，这是重大技术变革过程中的常态。将效率提升带来的收益重新投入创新与新营收能力建设，将加速蚕食行动迟缓者的市场份额。在其他行业的AI领军者中，我们已观察到这种飞轮效应正在形成（参阅图6）。

对典型零售银行而言，规模化应用AI可带来30%以上的利润增长。尽管全球推进速度不一（亚洲目前暂时领先），且部分AI技术的落地或许稍慢于预期，但AI仍是当前最具颠覆性的战略杠杆。

图6

金融机构AI领军者：通过资金再投资，开启价值创造的良性循环



来源：BCG《构建未来2025》全球调研（总样本量 = 1,250，其中金融机构样本量 = 147）。

AI 智能体大有可为

过去一年，智能体式AI的崛起已成为推动AI与商业实践深度融合的关键进展。这类系统能够自主观察、规划并执行目标任务，融合了预测性AI与生成式AI的双重能力。通过将其嵌入业务流程，企业能够在全价值链实现自主决策与执行——这意味着AI的角色从被动顾问转变为企业运作中的主动执行者。

智能体技术的早期实践已取得显著成果：在亚洲，某银行通过部署智能体实现逾期债务催收与谈判流程自动化，成功将运营成本压缩30%–40%，并将现金回收率较传统模式提升逾十个百分点。通过虚拟助手与客户开展智能对话的银行，则在提供财富规划、产品推荐与实时决策支持的过程中，将业务预申请数量增加75%，并同步提升客户资质合格率。某大型全球性银行正在试点以“AI优先”模式重构人力资源职能，以验证该技术如何从根本上重塑员工的全周期体验。

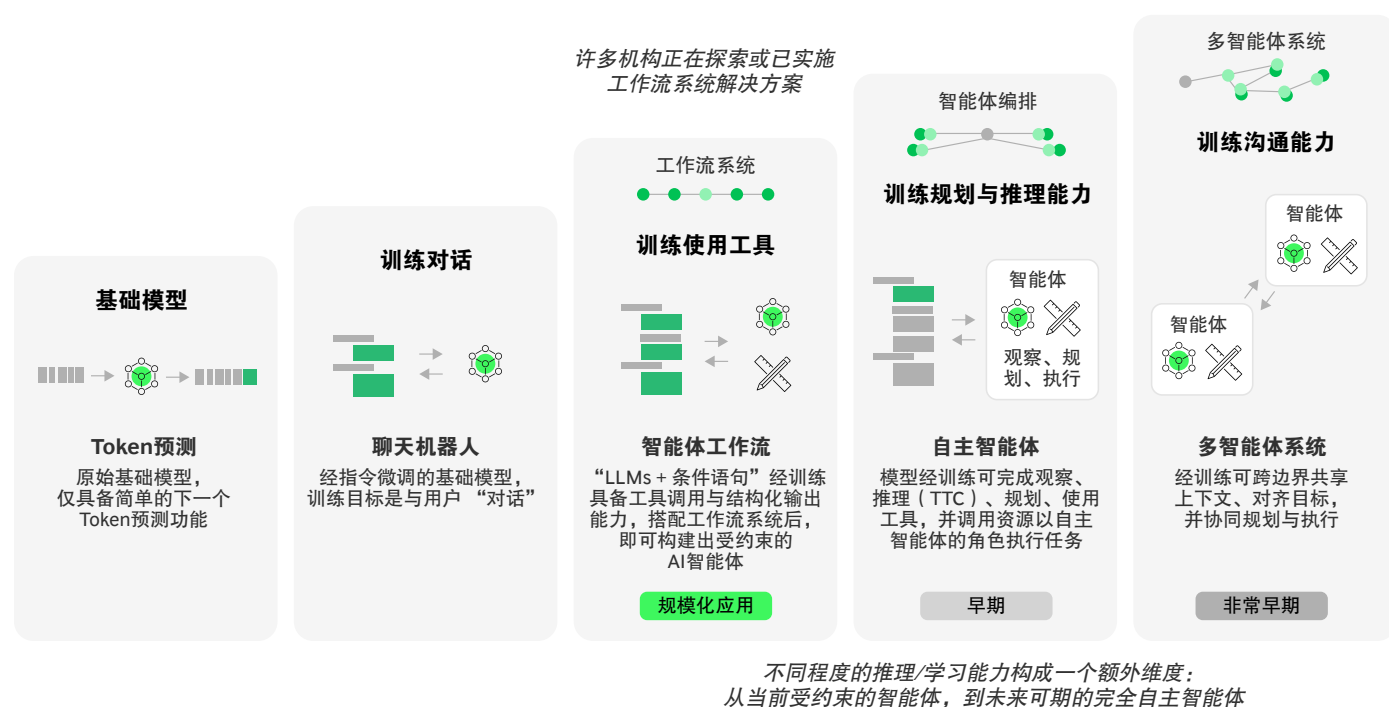
当智能体技术完全成熟时，这些AI系统将成为真正的数字员工。采用“AI优先”战略的银行，不仅能够通过智能体实现规模化扩张，还能与客户进行真正的个性化互动。智能体式AI将监管并执行服务、合规、风控及异常处理等端到端工作流，使大规模运营的边际成本趋近于零。与此同时，人力价值将实现向上迁移：中后台的工作重心将从已被自动化的重复性任务，转向处理那些“关键时刻”——即因涉及重大利益、复杂情境或强烈情感因素，而必须依赖人类同理心、专业判断与责任担当来应对的核心业务场景。

我们离这一愿景仍有距离。要充分释放智能体价值，银行不仅需要构建人才与技术能力，更需建立全新的运营模式——这注定是一场长期征程。很可能部分（甚至多数）银行会首先将智能体部署于客户交互层面，使客户互动与需求解析实现智能体驱动。后续推进将基于智能体自主编写并持续优化的确定性逻辑规则，在确保系统可控性与可审计性的前提下，实现快速自适应。

目前，少数银行已率先部署自主智能体，但从行业整体来看，多数银行仍处于智能体应用的初级阶段（参阅图7）。

图7

头部金融机构不断迈入智能体式AI发展新阶段



来源：BCG分析。

注：LLMs = 大语言模型；TTC = 测试时计算。

对领先的金融机构而言，真正的突破在于后续发展阶段。向自主智能体演进——即培育具备环境感知、策略规划、工具调用与自主执行能力的AI模型——将为成本与收入两端创造实质性价值。在智能体发展阶梯的顶端（目前尚无企业达到此阶段），将出现能够自主交互的多智能体系统：它们通过跨域信息同步、目标协同与策略协调，实现复杂业务的闭环管理。尽管目前鲜有企业触及后两个阶段，但BCG研究显示，那些实现规模化价值创造的企业，其营收增幅可达未实现规模化企业的5倍，成本降幅则为3倍——这一影响足以显著提升股东回报。

即便在当前发展初期，“AI优先”的行业趋势已清晰可见——至少对领军企业而言。正如当年消费数字革命重塑商业格局（还记得亚马逊出现之前的零售业形态吗？），其他行业领先企业打造的客户体验，必将深刻影响银行业商业模式与运营体系的演进方向。当前，旅游和零售行业通过智能行程规划、持续动态定价与“预见式管家服务”不断提升用户体验标杆，相比之下，银行传统的被动服务模式已显滞后。最终，AI智能体将成为行业分水岭：AI领军者将构建完整的智能体系统，而AI落后者仍停留在零散工具试点阶段。



什么是“AI 优先”零售银行？

数字化帮助银行实现流程自动化并改善客户服务，但并未真正改变银行业的基本模式。

AI 则截然不同。“AI 优先”的银行将重新定义一流银行的能力边界。AI 的部署能够重塑银行的成本结构——这一趋势已经显现。行业领军者还将更进一步：借助 AI 改造现有产品与服务，并开创全新业务模式。它们将打造能够成为客户“全程伴侣”的智能体，通过基于数据的自动化、实时化的建议与执行，帮助客户达成财务目标，管理财富生活。

试想这样一幅场景：某银行能够根据客户的投资策略调整（如转向进取型投资）或生活变化（如购置新房），自动优化其投资组合配置；或根据存款规模定制个性化利率方案；或结合房产细节、交易场景与客户财务状况设计专属按揭贷款；亦或是通过深度嵌入非银行场景的 AI 驱动流程，提供个性化储蓄计划与无缝支付体验（参见专题《**玛丽亚的一天：口袋里的智能财务顾问**》）。

AI 同样正在改变银行业的商业逻辑。传统上，零售银行的竞争力体现在销售团队实力、运营效率、风险判断力和资产负债表的稳健性。尽管科技早已渗透这些竞争维度，但始终只是辅助角色。而成功转向“AI 优先”的银行，其核心竞争力将不再依赖网点规模或资产负债表实力，而取决于算法的响应速度、复杂度和透明度。随着行业建立起必要的信任基准，A 银行与 B 银行的竞争将直接体现为算法能力的较量——人类的设计智慧与机器的学习能力（例如在服务过程中持续进化的水平）将成为价值核心。智能体能够以近乎零边际成本，实现运营规模的无限扩展，并提供真正个性化的客户交互。

玛丽亚的一天：口袋里的智能财务顾问

清晨 6:30，玛丽亚在手机闹铃声中醒来。她的银行 AI 助手 Ari 已准备好晨间简报，她一边吃早餐一边浏览晨报内容。

“早上好，玛丽亚。您的水电费账单今日到期。建议将支付时间调整到下午 2 点后，这样既能避免透支费用，又能保留现金返还优惠。需要我为您更新支付安排吗？”

玛丽亚随口应了声“好”，Ari 便即时调整了付款计划。无需打开应用、无需登录账号——只需一个无缝、隐形的交互界面，便提前预判并满足了她的需求。

通勤途中，玛丽亚收到了 Ari 发来的个性化按揭贷款优化提示：

“根据您所在社区的最新评估，以及您近期提升的信用评分，我们可以将您的房贷利率下降 0.3%。立即调整即可每月节省约 300 美元。需要我模拟重贷流程，并展示对您预算的影响吗？”

玛丽亚点击“模拟”，短短几秒内，一份动态可视化方案弹出：包含新的现金流状况、五年累计节省金额，以及房产估值预测趋势。Ari 已预填好大部分申请表信息，只待最终确认。无需去网点，也没有推销话术——只有智能的情景化服务。

午餐时分，玛丽亚在附近店铺点了寿司。她无需掏钱包或手机付款，因为已为该商户开通了免接触支付功能。终端设备识别到她手机的加密近场令牌后，银行基于她的消费习惯、地理位置及预设的 50 美元以下支付限额，通过网络令牌授权完成交易，全程不暴露任何卡片信息。用餐期间，Ari 同步更新了她的预算目标：

“注意到您本月餐饮支出较上月减少 12%。若保持这种节奏，您的旅行储蓄目标将提前一个月达成。需要我将今日节省的金额转入度假基金吗？”

玛丽亚欣然同意。她甚至没来得及思考预算这件事，因为 Ari 早已安排妥当。

下午，玛丽亚在线选购了一辆二手电动车，这能让她的通勤时间缩短 20 分钟。卖家提供即时分期服务，以往这意味着繁琐材料和漫长审核，但此刻，Ari 已瞬间完成了对她收入流水、消费习惯及车辆残值的综合分析。

“贷款已获批。每月还款 50 美元，基于您的个人资质及市场行情，个性化利率为 4.2%，并包含盗窃及损坏保险。是否确认办理？”

不到一秒，玛丽亚便获得了一套集融资与保障于一体的解决方案——无需填表，无需等待，银行在后台实时完成了全部流程。

下班途中，玛丽亚收到了 Ari 发来的月度资金管理报告：

“今天我将您部分储蓄资金转至短期债券基金。鉴于午后市场波动加剧，本次调仓在维持年化收益稳定的同时，有效平衡了您的风险敞口。附上完整操作记录及备选方案模拟。您希望手动调整设置，还是直接确认执行？”

玛丽亚快速浏览了摘要。所有操作透明可见，且始终保留人工干预权限——她随时可以介入调整，但实际上几乎不需要，因为 Ari 会在后台预先整合方案，让她能够快速且有依据地做出决策。

晚上设置闹钟时，Ari 提醒她，次日需与银行的专属客户经理进行视频会议。因为 Ari 已处理了她的大部分事务，她与客户经理并不常沟通。但明天的安排将聚焦她的创业计划——开一家可持续发展主题的咖啡馆。Ari 会提前备好融资方案、现金流预测，甚至模拟多种商业模式；客户经理则会协助玛丽亚制定切实可行的落地计划，让梦想照进现实。

临睡前，玛丽亚突然意识到，一整天下来，她压根没想过“银行业务”这回事。

我们认为，以下六大特征将深刻定义“AI优先”银行的核心形态：

极致个性化客户互动

未来的银行客户经理和财富顾问，将化身为客户口袋中的AI智能体。它能持续观察并深度参与用户的财务生活，提前识别需求，实时提供优化建议，并在获得授权后直接执行操作。基于为每位客户量身定制的个性化分析与方案论证，智能体将显著提升新业务及适配性产品与服务的转化率。目前，部分大型金融机构的智能体已能实时监测企业公告、新闻动态、社交媒体内容以及券商研究报告，并将这类多维度信息与客户个体数据整合，为前线服务人员提供投资策略及产品推荐。我们认为，随着文化壁垒和对新事物的顾虑逐渐消散，智能体直接服务零售银行客户只是时间问题。届时，银行将实现全渠道协同销售，而“预判能力+个性化服务”将重新定义转化率。

个人综合金融解决方案

“AI优先”银行将摒弃传统产品的销售模式，转而提供全面化、自适应、动态化的金融解决方案及财务操作系统，持续优化每位客户的整体财务状况。通过这一模式，“AI优先”银行将扭转当前解决方案日益碎片化的趋势——即客户自主选择零散服务的模式。智能体能够灵活整合模块化产品，根据客户个体情况定制专属金融方案。

以银保业务为例：AI可实现保障产品的实时定制，在个人客户层面动态调整保障范围、定价及风险偏好。人寿保险和财产保险可以嵌入更广泛的金融需求和场景中（如与按揭贷款、储蓄、支付等功能结合）。定价因此变得个性化且动态化——统一费率与标准化利差将成为历史。取而代之的是，系统可即时完成个性化的风险回报权衡定价，在平衡每位客户的风险偏好与对价格上调的承受度的同时，综合考虑风险水平、利率走势、投资组合动态及市场竞争情况。随着解决方案日趋个性化与复杂化，消费者权益保护的重要性日益凸显。兼具可信性与责任感的AI系统愈发关键——这不仅关乎到技术可靠性，更直接影响消费者权益保护与银行声誉的维护。

隐形嵌入式交互界面

银行服务界面与应用将彻底融入客户日常生活。智能体可跨渠道无缝运作，主动预判并满足客户需求。支付、信贷和储蓄功能无缝嵌入客户原有的生活和商业场景中——无论是电商平台、移动应用还是社交网络。传统的被动响应式数字前端或将逐渐淡出视野。

自动化运营

智能体式AI将监管并执行服务、合规、风控及异常处理等端到端工作流，从而推动大规模运营的边际成本趋近于零。人力资源将实现价值升级：中后台团队规模缩减，工作重心转向高价值分析与决策干预，混合式工作模式成为标准化设计。流程默认采用自动化流转机制——智能体负责任务分流与方案预整合，最大限度缩短客户等待时间；人类团队则聚焦于突破流程瓶颈与提供审批确认。这一认知架构能够持续观察、推理、规划和执行，从运营结果中学习，并自适应优化工作流程。

人工问责机制仍是核心支柱。客户当然不会希望智能体完全取代人类决策主导权，可通过构建“三层防护框架”实现权责闭环：其一，**智能体政策层**界定权责边界，划定操作红线与授权范围；其二，**合规保障层**提供全流程管控、可追溯审计记录及方案模拟验证，确保自主操作有据可查、风险可控；其三，**人工责任层**为每个自主业务域指定明确责任主体，其原理类似于自动驾驶领域的责任框架。

实时化风险与资本配置

在“AI优先”的银行中，风险管理是持续不间断的。传统风险管理按固定周期运行，反应滞后（如授信时的信用评分、月度或季度的组合审查、年度压力测试），而“AI优先”银行的风险模型则持续运作，实时感知、预测并重新定价风险。贷款审批可在毫秒内完成定价与决策。风险与回报不再以平均值计算，AI模型通过整合客户行为、宏观经济信号与市场动态的实时数据流，即时调整定价。这意味着贷款利率、存款利率及保险费率将根据风险偏好、资金成本和市场竞争态势持续动态调整。

银行不再被动等待存款积累与贷款发放，而是成为资本的自主配置者。AI智能体以近实时的方式动态调控资产负债表，在客户、组合乃至地域间灵活调配流动性、资金和风险加权资产。这使得银行在满足现有监管要求的同时，能够最大化资本回报，并为每位客户定制解决方案。这种变革也将反过来影响监管机构的监督预期——AI驱动的风险引擎透明度、压力测试能力和系统韧性将成为监管关注的核心。

精益人力

在“AI优先”模式下，人类员工只需专注于战略规划、治理架构、创新突破和关系构建相关工作。由此，银行能够精简人员和成本，同时扩大服务半径，提升运营效能。“AI优先”银行的员工数量可能不及当前一家中等规模的金融科技公司，但其资产管理能力却可能超过上世纪最大规模的银行。真正的护城河不再是网点网络或资产负债表，而是高性能且值得信赖的AI——这一特性至关重要。



追随领军者

“AI 优先” 零售银行及其潜在影响，在当下看来或许遥不可及。

确实，AI 模型的可靠性仍需提升，数据和技术基础设施尚待完善，监管框架也需与时俱进，而最关键的是，消费者和员工需要逐渐适应与“智能”机器的日常互动。然而，我们已经看到一些银行正朝着“AI 优先”的未来迈出坚实步伐。

以虚拟助手为例，银行通过语音交互对话为客户提供财务信息和实时资金洞察，在保持客户满意度不下降的同时，有效降低成本并提升业务转化率。

AI 智能体负责的贷后催收实现了更高的成功率和更低的运营成本。通过智能体实时监测欺诈和风险因素，银行在有效控制误报率的前提下显著降低了损失率。由智能体主导、结合动态定价与个性化推荐的营销活动，不仅提升了投资回报率，也加速了付费服务的市场渗透。在合规领域，智能体能够统筹客户尽调与反洗钱流程中的案件汇编、证据核查与报告提交，使得业务周期大幅缩短，分析师的重复工作量减少，同时基于结构化操作日志的审计追溯能力也得到全面提升。

诚然，此类案例目前仍属零星个例。银行若希望通过AI创造真正具有系统性、可在损益表与股东回报中体现的实质性价值，就必须在战略愿景上更具雄心，在落地执行与规模化推进上更具魄力。

AI 投资三阶段

企业在推进AI投资时通常会经历三个阶段，只有在后两个阶段实现规模化应用，才能真正在损益表上体现出实质性的价值（参阅图8）。

- **模式创新：**AI 基于数据与算法催生全新商业模式，包括个性化金融操作系统、实时风险定价以及预测性投资平台等。

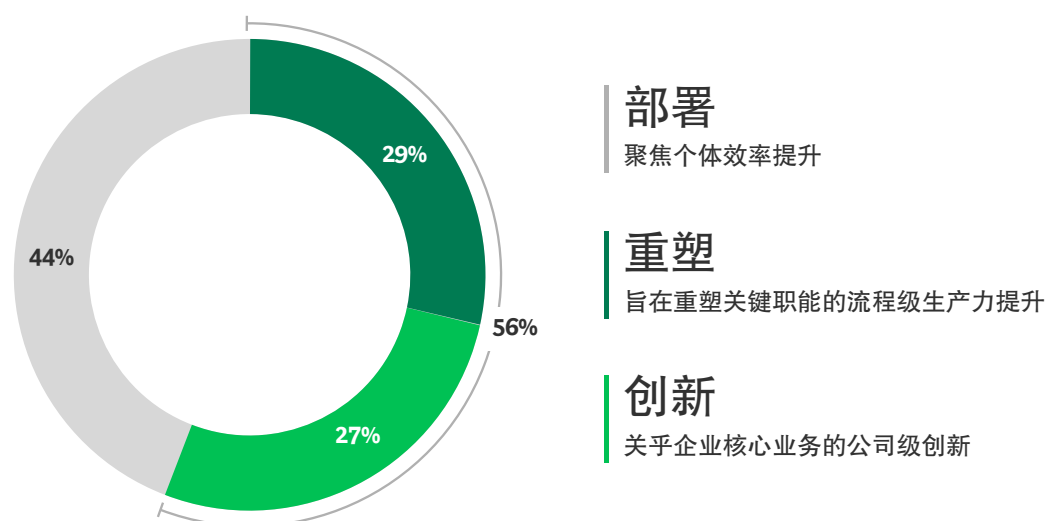
- **部署应用：**通过文档提取、负面清单筛查、文本起草与摘要生成等标准化解决方案，AI 在组织内部实现对大部分日常工作的自动化或增强赋能。
- **流程重塑：**AI 对信贷咨询、申请提交、信用审核（含证券化贷款估值）、审批放款（包括面向终端客户或客服人员的场景化聊天机器人）及报告起草等流程与职能进行端到端优化。

尽管要完全实现这一愿景仍需推进诸多变革，但已有部分银行正朝着“AI 优先”的未来迈出坚实步伐。

图8

多数企业未优先布局高影响力的投资机会

部署、重塑和创新举措方面的AI投资占比分布



来源：BCG 2025年AI雷达调研（样本量 = 1,803）。

当前大多数银行面临的核心抉择在于：是继续停留在部署应用的阶段，还是加速迈向模式创新，重写自身乃至整个行业的竞争规则？那些未能走出部署阶段的机构，将面临被行业结构性淘汰的风险。

值得庆幸的是，在其他行业中，已经从AI中获得显著价值的领军企业——我们称之为“先锋型企业”（future-built）——总结出一套可供借鉴的实践路径。该方法包含五大核心战略，但鉴于行业的特殊性，银行还需在此基础上补充一项行业专属战略。

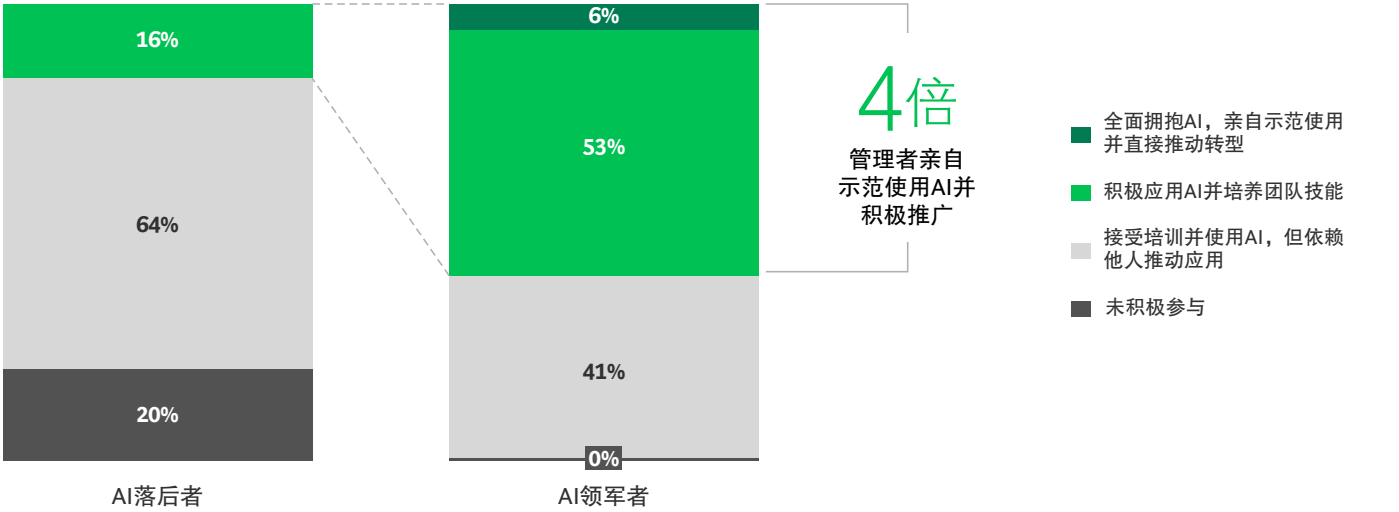
确立宏大的多年期战略愿景

先锋型企业会制定与公司战略相契合、兼具雄心与可行性的量化AI目标，并获得董事会与CEO层面的全力支持，确保AI议程不再停留于零散实验或试点，而是上升至战略核心地位（参阅图9）。高层管理者会将整体业务目标转化为拥有充足资金保障、具备清晰里程碑的多年期AI愿景，例如通过AI驱动的流程改进实现明确效率提升，或通过个性化项目创造新的营收来源。

这些企业以AI价值为核心指引，根据投资潜在回报优先排序AI机会，聚焦高价值突破点，明确财务预期。正如前文所述，领军企业会将成功投资收益再投入增长举措，如客户获取、钱包份额拓展等。它们为概念验证与规模化阶段设定清晰KPI，并以短期和长期价值落地周期锚定战略愿景——既包含当年KPI，也涵盖到2030年的阶段性目标，同时制定明确的执行路线图。

图9
银行业领军企业将AI定位为高管层核心要务，其管理者推动AI应用的积极性约为落后企业的四倍

管理者支持AI落地的行为分布



来源：BCG《构建未来2025》全球调研（总样本量 = 1,250，其中银行样本量 = 59）。

重塑与创新

先锋型企业不再满足于仅用AI改进单个环节，而是着眼于打通并自动化整个业务流程。这些企业运用AI技术重新构想工作方式：例如借助视觉AI，自动化处理依赖纸质文档的流程（这些文档包含平面图等非结构化数据）；或自动分析待融资房产或车辆的影像资料，以快速生成评估结果。这些企业将AI深度嵌入工作流，动态优化投资组合，并营造技术与业务协同发展的组织环境。绝大多数领军者预期，其AI价值将主要来源于对业务流程的重塑与创新。

领军企业优先在核心业务领域实现AI价值转化——目前银行业75%的AI价值正源自这些领域（参阅图10）。其重点布局的客户服务领域已在数字营销、客户旅程管理、定价及销售等多个流程中取得实质性成效；同时，信息技术，尤其是软件开发，也成为重要价值引擎。

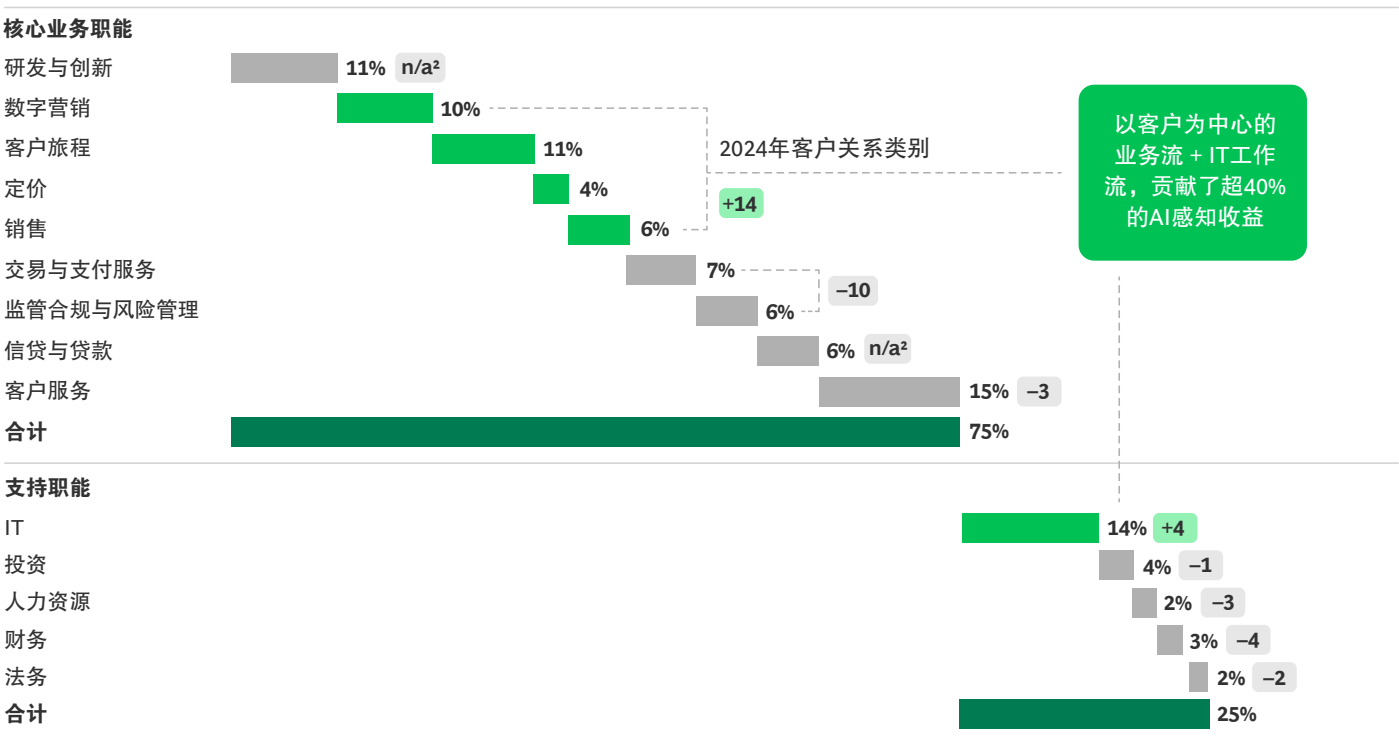
基于财务或运营影响力设定AI投资组合优先级，可实现技术落地与预期成果的高度契合。领军企业在AI部署场景与价值兑现场景的匹配度远高于其他企业，明确的优先级也有助于加速落地进程：先锋型企业中约62%的AI举措已完成部署，

而落后企业这一比例仅为12%。总体来看，先锋型企业的价值兑现周期更短——通常为9至12个月，而行业普遍为12至18个月。同时，它们会持续追踪并披露成果：超过60%的先锋型企业严格追踪AI价值实现情况，而落后企业中这一比例仅为17%。

图10

AI价值主要源于核心业务职能与IT系统

2025年各职能AI价值潜力分布¹



来源：BCG《构建未来2025》全球调研（总样本量 = 1,250，其中银行样本量 = 59）。
¹ 价值包含营收增长与成本降低。
² 该职能为2025年框架新增，未出现在2024年调研中。

构建“AI 优先”运营模式

领军企业深知快速行动的重要性，同时也重视运营模式的持续迭代和优化。有效的“AI 优先”运营模式，其核心不在于以技术取代人力，而在于围绕AI重新构想企业形态。人类在这一过程中仍然至关重要，但他们将在重构的工作流中扮演全新角色——与数字员工协同共事。

若不能将现有运营模式转变为智能体辅助乃至智能体主导的工作流，大多数银行将难以实现AI（尤其是智能体式AI）的规模化应用。这要求技术与业务部门共同推动AI项目，实施严格的组合管理、分阶段注资与季度组合评估，同时保留分布式创新的空间。

在新运营模式中，有两个方面尤为关键：治理机制与生态合作。治理机制必须在“充分监管”与“灵活创新”之间取得平衡——既要通过有效监管，确保有限的AI资源投向最具潜力的项目；也要赋予业务单元足够的创新自主权。成功的关键在于既赋能分布式创新，又保持中央统筹，由总部核心损益负责人承担最终责任。

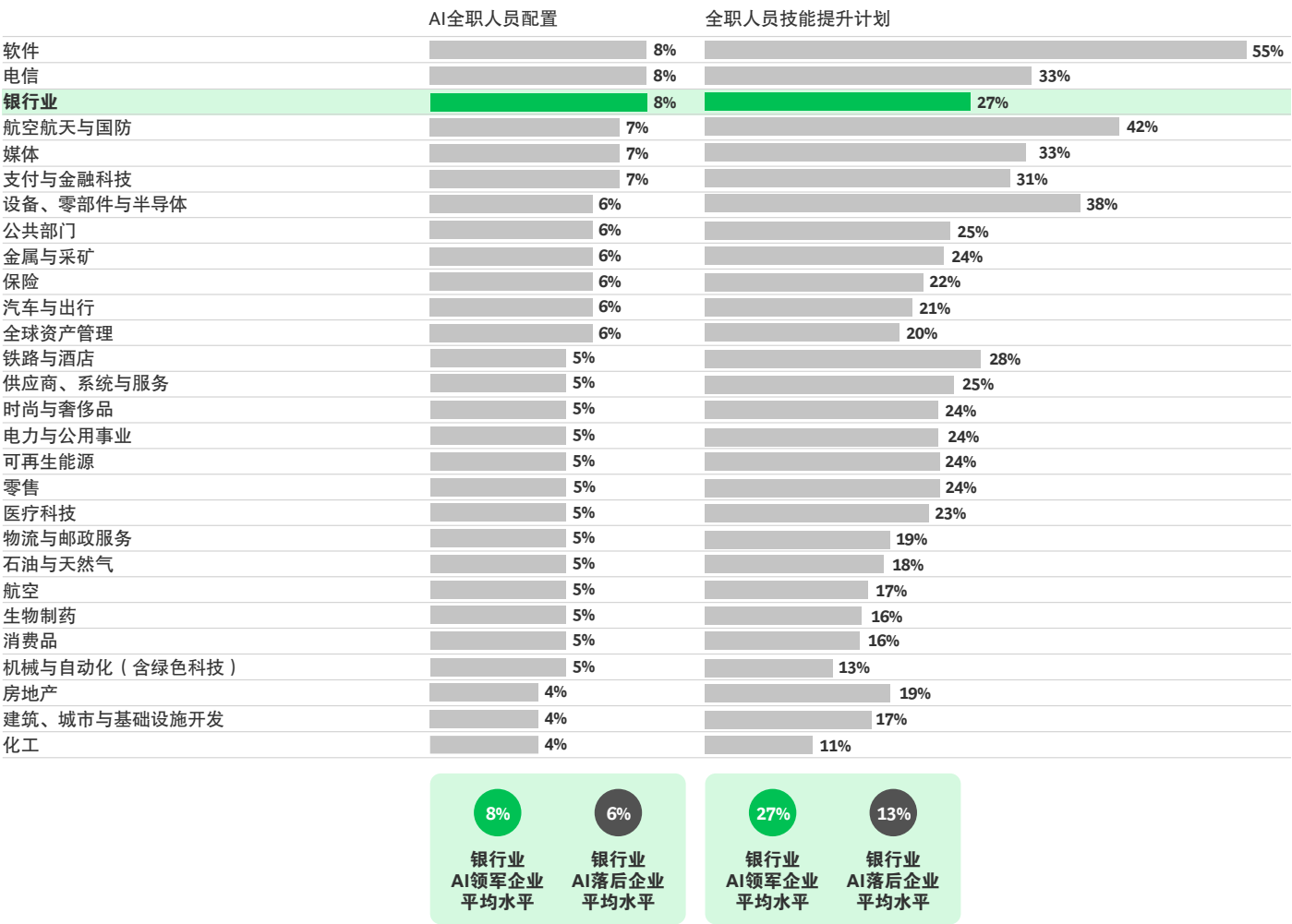
与外部专家合作同样至关重要。伙伴关系往往是获取必备人才、提升运营灵活性、接入前沿技术及加速组织运营模式转型的最佳途径，有时甚至是唯一途径。这类合作能够为企业打造全新的价值创造引擎。

搭建关键人才梯队

要让“AI 优先”运营模式真正落地，人才必不可缺。领导者必须果断行动，大力吸引、留住人才并提升其技能，使其能有效统筹和监管AI智能体，从而顺利推进下一代AI能力的设计、部署和管理。短期内的关键是明确AI核心岗位（如机器学习工程师、数据科学家、AI治理专家等），并制定人才缺口填补方案（内部培养、外部招聘或生态合作）。中长期则需聚焦现有员工的再培训与技能升级，同时重构工作流，搭建“人类员工 + AI智能体”混合用工管理能力，推动员工技能结构迭代。

搭建关键人才梯队还意味着银行需打造AI人才向往的雇主生态，通过员工价值主张和企业文化传递在技术领域的雄心、自主权和使命感。先锋型企业将宏大的培训目标与全员参与深度结合，计划在明年内为超过50%的员工提供AI技能提升培训，而落后企业这一比例仅为20%。此外，先锋型企业为结构化学习预留时间的可能性是普通企业的六倍。这些投入已显现成效：日常使用AI办公的员工比例提升50%，他们能够将更多精力投入战略思考、判断决策及人机协作等高价值活动（参见专题《埃里克在“AI 优先”银行中的新角色》）。尽管银行业在AI专职岗位配置上已走在前列，但在员工整体技能提升的广度与深度上，仍具备较大的成长空间（参阅图11）。

图11
银行业AI人员配置位居前列，但技能提升力度处于中等水平



来源：BCG《构建未来2025》全球调研（总样本量 = 1,250）。

埃里克在“AI优先”银行中的新角色



埃里克曾是一名客户体验分析师。在他所在的银行未采用“AI优先”运营模式的时期，他的日常工作主要包括：分析客户调研结果与呼叫中心记录，定期开展焦点小组访谈，基于客户满意度、流失率、等待时长等历史数据制作可视化看板，并根据过往数据规律提出优化建议。他的大部分时间都耗费在对静态数据的复盘上，反馈周期冗长；同时，他所在的团队与其他部门和高层直接沟通有限，犹如“信息孤岛”，导致许多洞察难以及时转化为实际变革。

随着银行全面迈入“AI优先”时代，埃里克的角色也发生了翻天覆地的变化。如今他的职位是“客户旅程调度专家”，不仅核心职责重塑，日常使用的工作工具也全面升级。下面就来具体看看，他的工作如何焕然一新。

实时反馈闭环

埃里克不再需要等待数周才能拿到调研数据，而是能够实时监测来自数百万次微交互的信号。AI智能体持续分析各类数据，包括应用流程中的用户流失节点、来自语音、聊天和社交媒体的客户情绪，以及行为变化（例如客户在确认交易前的犹豫行为）。

埃里克无需再亲自筛选原始数据。AI会自动识别异常情况、定位体验痛点并做出预测（例如：“此功能可能导致下月某特定客户群出现5%的流失”）。

与AI智能体协同共创

埃里克不再只是将AI发现的问题整理成报告，而是与能够主动提出改进方案的AI助手协同工作。例如，当系统检测到一批客户在查看贷款方案时频繁停顿，AI会直接提出优化界面说明层设计的建议；若用户对“食品杂货”和“外卖套餐”等消费分类感到困惑，AI能即时生成全新的预算管理页面可视化方案。在这个流程中，埃里克扮演着决策闭环中“人类守门员”的角色：他负责审核AI的提案、微调细节并确定优先级，确保每个方案既体现客户关怀、符合品牌调性，又严守合规底线。

嵌入式实验机制

在“AI 优先”的模式下，系统可随时发起多版本即时测试（A/B/n 测试）。当客户的 AI 助手推出新的储蓄建议却导致互动率下滑时，埃里克的团队能立即捕捉到这一变化，并自动触发反向测试。现在，埃里克更像是一位控制中心的指挥官——他的工作包括设定安全边界、决定哪些实验可以推进，并密切监控系统的自我进化进程。

人机视角融合

如今，埃里克角色的一个重大变化，是他会频繁参加跨部门研讨会，与不同部门和人员协同合作，确保将人类的共情、文化洞察与伦理考量深度融入每一个由 AI 驱动的客户旅程。例如，当 AI 建议对某个社区全体客户启动自动续贷时，埃里克会敏锐发问：“这是否会无意间忽略掉那些更看重人工服务的群体？”当预测模型识别到客户通话中的焦虑情绪时，他会主导设计让客户感到被支持而非被侵犯的干预方案。

从观察者到掌舵者

埃里克角色的最大转变，是从客户旅程的旁观者，升级为能实时调度全局的掌舵者。他的数据看板不再只是记录过去，更成为了动态体验的控制台。埃里克能针对不同客群，精细调节 AI 助手的语气：对年长客户更显正式（“史密斯先生，您好吗？”），对年轻用户则更为轻松（“珍妮，最近怎么样？”）；他能随时触发全新的微旅程，例如当利率突然波动时，即时推送抵押贷款知识指引；也能模拟未来场景，例如直接提问：“如果我们将贷款审批流程的阻力降低 20%，对客户的终身价值会产生怎样的影响？”

埃里克的新技能

在转型过程中，埃里克接受了全面的新技能培训，现已熟练掌握以下核心能力：

- **人机协作能力：**精准判断何时应信任算法，何时需实施人工干预。
- **设计思维与共情映射：**确保 AI 驱动的客户旅程始终饱含人文温度。
- **数据洞察素养：**不仅能解读数据看板，更能主动质询实时预测模型。
- **伦理与合规认知：**在保障用户自主权与公平性的监管框架内开展工作。
- **叙事影响力：**将 AI 的发现转化为打动决策层的战略叙事。

人机共生：以人为核心

在人员更精简的“AI 优先”银行中，埃里克的角色至关重要。AI 智能体可设计并监控客户旅程，但信任、共情和战略判断始终是人类不可替代的领域。埃里克的团队规模精简，权责却更重。他们不再埋头核算数据，而是专注打造无缝、个性化且值得信赖的客户体验。埃里克的工作已从复盘客户过去的问题，转向与 AI 搭档实时设计全新的旅程——AI 既是他的合作伙伴，也是核心引擎。

筑牢技术与数据基石

银行素来是技术应用的先驱，多数银行都拥有强大的遗留系统。然而，这把双刃剑在AI时代正面临挑战：要释放AI价值，必须围绕新技术重构系统架构与流程，而对遗留系统的固守可能成为转型桎梏。当智能体应用规模扩大，迫使团队重复从零构建模型的碎片化架构已难以为继。

先锋型企业通过采用灵活的技术组合策略破解这一难题。领军者率先搭建战略性横向技术栈，并专门增设智能体与AI平台层，实现成本与风险可控、智能化规模落地，以及价值的渐进验证。这些企业清楚认识到不存在“一刀切”的终极架构，而是通过整合多元解决方案满足特定需求。在获取智能体能力时，他们会在以下四大路径中做出战略选择：

- **独立智能体方案**——针对编码、研究等专项任务的开箱即用型应用。
- **嵌入式智能体方案**——将智能体直接部署于CRM、ERP等核心系统内部，复用既有数据与治理体系。
- **智能体开发平台**——通过低代码或自助式平台，借助模块化组件赋能团队打造定制化智能体。
- **自定义智能体方案**——针对需定制逻辑、复杂调度或严格性能的差异化场景，从零起步量身打造专属智能体。

多数企业发现，混合式策略是平衡市场成熟方案与内部定制需求的最佳方式。研究显示，仅11%的企业以自研为主，仅4%依赖单一供应商提供端到端全栈AI解决方案。但需注意，若盲目采购各类解决方案而缺乏优先级规划，可能导致系统碎片化与落地效果不佳。

利用风险与合规打造差异化优势

客户、员工和监管机构等各方，只有在对AI技术建立充分信任的基础上，才会深度互动或允许此类应用落地。这份信任无法一蹴而就，需要运用AI的机构通过长期主动建设来赢得。为此，银行必须为每一个AI应用场景搭建透明且符合监管要求的防护框架，在满足客户与员工道德期待的同时，持续跟进技术演进和监管标准。

在组织内部采纳与嵌入AI、生成式AI和智能体式AI技术的同时，有效管控其衍生风险，是释放AI转型潜能的关键所在。风险与合规部门需从以下方面着手，为企业的AI转型保驾护航：

- 提升风险与合规在AI项目中的战略定位。
- 运用AI、生成式AI和智能体式AI开展赋能培训，提升团队在数据治理、技术应用及相关风险领域的专业能力。
- 构建高度可扩展的风险技术平台，实现AI与第三方数据及解决方案的无缝集成。
- 推动组织思维模式转型，从低附加值工作向高附加值活动转变，通过“人机协同学习”提炼核心洞察，重构风险管理方法论。

核心议题包括：

- AI会催生哪些新型风险？应如何有效管理？
- 如何借助AI更高效地管理企业风险？
- 风险与合规能力需要怎样演进？

规模化实施与变革管理

鉴于AI转型涉及广泛且深远的系统性变革，明确预期目标并监控执行进度至关重要。最高管理层需要将宏观战略拆解为按季度推进的路线图，并由各级管理者带头践行——这些管理者自身对AI工具的应用效果，将成为衡量转型成效的关键指标。同时，需依托业务与技术部门协同推进的变革举措，以及专门的AI交付办公室提供全方位支持。



未来行动清单

CEO及董事会应将“通过AI创造价值”设为最高优先级的任务。

目前，仅有不到20%的银行设定了可量化的AI目标，不足15%的银行将损益表结构调整和技术驱动型的收入与成本模式。多数机构仍需克服组织惰性、系统复杂性、数据质量不佳、员工对失业风险与AI缺陷的担忧等障碍——这些都充分说明，转型之路任重而道远。

为快速启动向“AI 优先”模式的转型，零售银行可从即刻起着手推进以下关键举措：

明确转型基线

管理层需通过系统化评估，准确掌握银行当前的AI成熟度，清晰界定现有能力、结构性短板及尚未开发的潜在机会。应组建跨部门团队，借助成熟评估框架（如BCG的AI成熟度自评工具），全面审计现有AI应用案例、数据质量、技术设施及人才技能。最终成果应形成一份完整的AI成熟度“热力图”，直观呈现优势与不足，识别机遇点，并优先聚焦现状与潜在价值差距最大的领域。该基线评估有助于明确哪些部门需强化能力、哪些传统流程应实现自动化，以及哪些领域需优先投资新技术，从而为AI转型提供清晰的行动路线。

确立清晰的战略愿景

银行需提出一个以创造综合价值（而非单纯削减成本）为核心的多年期AI愿景，这是凝聚组织共识的关键。该愿景应强调创新与竞争优势，并明确传达“AI 优先”是最高管理层的核心战略。

同时，将愿景转化为可量化的目标与行动计划：确立关键绩效指标（如预期效率提升幅度、AI驱动型服务创造的增量收入等），争取董事会支持并确保充足资金投入，使AI战略愿景真正深度融入企业整体发展战略。

还需以愿景凝聚组织合力：各业务单元需将AI目标全面纳入部门计划，定期追踪并汇报进度，确保团队切实承担成果责任。

将愿景融入工作流程

优先筛选并推进一批“快速见效”的AI流程试点项目。在转型初期（约180天内），迅速启动若干高影响力AI应用场景，部署2–4个兼具规模化潜力与价值回报的智能体工作流程（如数字化开户、自动化信用审核、动态定价等）。

为每个工作流程配备小型敏捷团队，基于现有AI工具或平台快速构建解决方案。采用迭代冲刺模式开发AI赋能型流程，从项目初始便设定明确的成功指标（如缩短周转时间、降低差错率），全程追踪实际成效。

这些早期项目既起到概念验证作用，也能形成规模化推广的最佳实践与模板。快速显现的切实成果能证明AI价值并非空谈，必须确保6–12个月内取得显著成果（如开户时间缩短50%、贷款处理差错率大幅下降），从而为后续全面推广奠定基础。初期成功将有效提振组织信心，持续释放转型动力，推动更多AI应用落地。

逐步调整投资布局

随着经验积累和成效显现，银行应逐步将更多资源和资金倾投入AI领域。持续提升技术和数据在年度预算中的占比，将投资重点转向高回报率的AI平台和解决方案，同时逐步淘汰低价值支出。应按季度审视项目组合和预算分配，精准识别可缩减或终止的传统项目及开支，将释放的资金重新投入AI计划。

需构建自我强化的投资循环：通过动态更新的多年期投资规划，清晰展示资源如何从传统支出流向AI与数据项目（可列明具体金额或百分比），确保AI转型获得持续资金支持。该规划将成为与“AI 优先”战略深度对齐的财务蓝图，使银行开支真实反映战略优先级。将AI初期成果带来的节支或创收再投资于后续项目，实现自我造血的投资闭环，使AI计划持续提升投资回报，而非沦为一次性成本支出。

搭建负责任 AI 治理框架

AI 解决方案必须具备专业性、安全性、可靠性与合规性。银行应从项目启动之初，便将伦理准则、透明度和问责机制全面融入每一项 AI 举措。所有 AI 系统需具备可审计性，并建立健全的治理架构，在设计阶段即嵌入符合监管要求的管控框架（如公平性与隐私保护机制）。

从源头搭建强有力的 AI 治理框架：制定明确的伦理准则和合规校验机制（如偏见测试流程、透明度标准、人工干预机制），并针对这些标准开展全员培训。指定明确责任主体（如负责任 AI 委员会或专职官员），负责审核 AI 应用场景，将强制性风险评估与审计节点纳入 AI 全生命周期管理，并确保治理框架得到一致执行。

在全行范围内建立坚实的 AI 管控框架，应包括：公开发布的 AI 风险管理政策、负责监督 AI 系统落地的专职机构，以及用于持续监测模型表现、支持审计追溯的工具和可视化看板。此外，还需涵盖完善的 AI 全生命周期管理机制，包括配套工具集、记录各模型合规状况的文件（如审计日志与偏见分析报告），以及突发事件应急预案。最终目标是构建一道“安全防护网”，既能及早发现和处置问题，也能向监管机构及利益相关方证明 AI 系统始终处于严格受控状态。长期而言，银行将凭借安全可靠的 AI 应用赢得市场声誉，并将卓越的合规能力转化为独特的竞争优势——使客户与监管机构更加信赖“AI 优先”银行。

规模化构建人才能力

将人才发展置于 AI 转型的核心地位，不仅能确保企业掌握必要技能，也有助于缓解员工对岗位流失的担忧。银行应加大员工技能升级与再培训投入，推动团队实现与 AI 的深度协作，还应力争在组织内广泛普及 AI 能力（如设定在数年内使 40% 及以上员工精通 AI 应用的目标）。必要时，可通过引进人才或建立合作，从外部获取关键新技能。

“AI 优先”战略将重塑人才管理的底层逻辑。可考虑设立内部 AI 学院，为从一线员工到决策层的全员提供 AI 技能系统化培训；精准识别 AI 银行必备的新兴岗位（如 AI 模型训练师、提示词工程师、数据伦理师、AI 产品经理等），制定长期人才储备方案，优先安排高潜力员工完成转型培养；同时重构业务流程与岗位体系，深度嵌入 AI 工具，并配套设计激励措施和绩效标准，引导员工积极掌握并创造性运用智能工具；绘制现有岗位与未来职位的转型路径图，明确再培训对象与潜在冗余岗位，搭建系统化培训模块与认证课程体系。初期可量化成果包括：接受培训或转岗至新角色的员工数量，以及针对人才缺口的招聘计划。

组织架构也需要重构（整体趋势将趋于扁平化），其核心是设立以 AI 为中心的新岗位，并规划清晰的职业发展路径。如果员工能从持续学习中获得成长赋能，而非因自动化而感到替代压力，银行将成为顶尖科技人才的集聚高地。

“AI 优先”银行已从愿景照进现实，正成为零售银行竞争力的新分水岭。那些以系统化布局、坚定决心推进“AI 优先”转型的银行，将在塑造行业未来的过程中，构筑持久的竞争优势。

关于作者

Holger Sachse是波士顿咨询公司 (BCG) 董事总经理，全球资深合伙人，常驻杜塞尔多夫办公室。如需联络，请致信 sachse.holger@bcg.com。

Bharat Poddar是波士顿咨询公司 (BCG) 董事总经理，全球资深合伙人，BCG 消费者、私人与商业银行业务全球负责人，常驻纽约办公室。如需联络，请致信 poddar.bharat@bcg.com。

Saurabh Tripathi是波士顿咨询公司 (BCG) 董事总经理，全球资深合伙人，BCG 金融机构专项全球负责人，常驻孟买办公室。如需联络，请致信 tripathi.saurabh@bcg.com。

关于中国区专家

何大勇是波士顿咨询公司 (BCG) 董事总经理，全球资深合伙人，BCG 金融机构专项中国区核心领导，BCG 亨德森智库中国区联席负责人。

谭彦是波士顿咨询公司 (BCG) 董事总经理，全球合伙人，BCG 金融机构专项中国区核心领导。

孙蔚是波士顿咨询公司 (BCG) 合伙人兼副董事。

王争是波士顿咨询公司 (BCG) 转型力中心 (TIC) 高级经理。

高思宇是波士顿咨询公司 (BCG) 项目经理。

彭与时是波士顿咨询公司 (BCG) 咨询顾问。

Anne Kleppe是波士顿咨询公司 (BCG) 董事总经理，全球合伙人，常驻柏林办公室。如需联络，请致信 kleppe.anne@bcg.com。

Juan Uribe是波士顿咨询公司 (BCG) 董事总经理，全球资深合伙人，常驻纽约办公室。如需联络，请致信 uribe.juan@bcg.com。

Maximilian Schön是波士顿咨询公司 (BCG) 合伙人，副董事，常驻慕尼黑办公室。如需联络，请致信 schoen.maximilian@bcg.com。

更多联系

如果您希望与我们作进一步探讨，请致信 GCMKT@bcg.com。

致谢

作者衷心感谢以下人士提供的洞见与支持：Jasper Barth、Ryan Curley、Judit David、Marc Roman Franke、Alasdair Keith、Jens Mündler、Alexander Noßmann、Clemens Nopp、Stiene Riemer、Achim Ruckenstein、Michael Strauß、André Wenske。



波士顿咨询公司（BCG）与商界以及社会领袖携手并肩，帮助他们在应对最严峻挑战的同时，把握千载难逢的绝佳机遇。自1963年成立伊始，BCG便成为商业战略的开拓者和引领者。如今，BCG致力于帮助客户启动和落实整体转型，使所有利益相关方受益——赋能组织增长、打造可持续的竞争优势、发挥积极的社会影响力。

BCG复合多样的国际化团队能够为客户提供深厚的行业知识、职能专长和深刻洞察，激发组织变革。BCG基于最前沿的技术和构思，结合企业数字化创新实践，为客户量身打造符合其商业目标的解决方案。BCG创立的独特合作模式，与客户组织的各个层面紧密协作，帮助客户实现卓越发展，打造更美好的明天。

如需获得有关BCG的详细资料，请发送邮件至：GCMKT@bcg.com。

如欲了解更多BCG的精彩洞察，请关注我们的官方微信账号：BCG 波士顿咨询；BCG 数智港；“BCG 洞察”小程序；BCG 微信视频号。



BCG 波士顿咨询



BCG 数智港



BCG 洞察



BCG 微信视频号

