BCG BOSTON CONSULTING GROUP

智能时代金融行业的变革与落地实战

何大勇 波士顿咨询公司全球资深合伙人，董事总经理

2026年9月9日



Midjourney | “GenAI & Pred AI”



目录

为何现在?
金融机构在这场AI革命中走到了哪里？为何要加速启动?

AI优先型金融机构有哪些特质?
超越口号，金融机构的经营模式、运营模式、组织模式会发生哪些变化?

落到实践会是什么样?
金融机构需要重塑哪些关键领域？未来形态可能如何演进?

这需要什么?
成功转型的关键瓶颈是什么？应如何突破?

如何推进?
需要开展哪些关键层级与行动？大致需要多长时间?

Copyright © 2024 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

三次革命｜每一次都将人类无法单独规模化的能力放大







“第一次革命替代了肌肉，第二次革命替代了文件柜，而这一次，将替代判断、分析和决策——这些曾定义整个白领劳动力、也定义大部分金融行业工作的能力”

Copyright © 2024 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

未来已来——“四大趋势”

1 AI技术在爆发——AI加速AI，成本快速下降

基础模型与AI智能体已广泛可用，降低进入门槛，AI成本在快速下降且AI加速AI

2 知识平价扩散极快，消费者员工行为快速变化

自动化正在降低知识、劳动力与任务交付成本；而对于现在做好准备的企业，收入潜力正在提升

3 快速改写劳动力市场和行业格局

AI优先型企业正在重新定义生产力，以更小、更高技能的团队实现快速增长

4 四期叠加，企业形态在快速演进

广泛渗透/基建成型/智能体爆发/智能驾驶，随着AI驱动的技术预算激增，无法跟上节奏的企业可能被行动更快的竞争者甩在身后

Copyright © 2024 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

未来已来：AI技术演进越来越快，24年进入智能体时代，26年迎来爆发元年

技术开始成为主流的年份

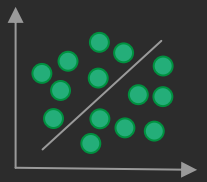
20世纪80年代 → 20+years → 1990年代 → 5+years → 2015年 → 2+years → 2022年 → 2024+

Rule-based 基于规则



系统遵循一组编程的规则

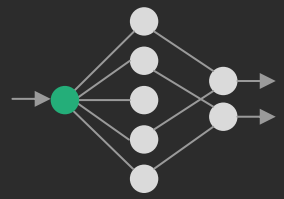
Machine Learning 机器学习



系统会自动从数据中学习，而不会被明确编程，例如预测数值或识别相关性

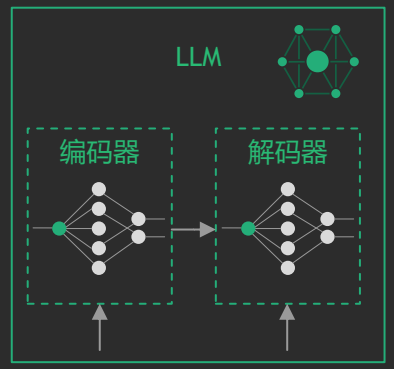
Deep Learning 深度学习

通过多层神经网络



Gen AI 生成式AI

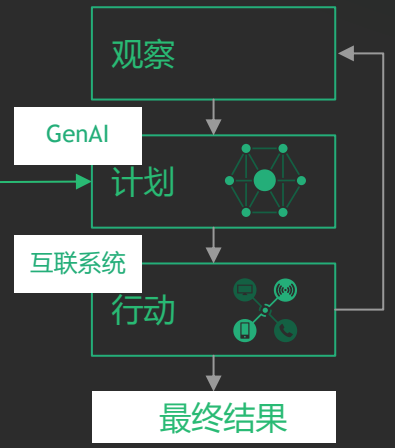
基于transformer算法的大模型



系统使用现有内容创建新的变体

Agents 智能体

使用生成式人工智能和工具

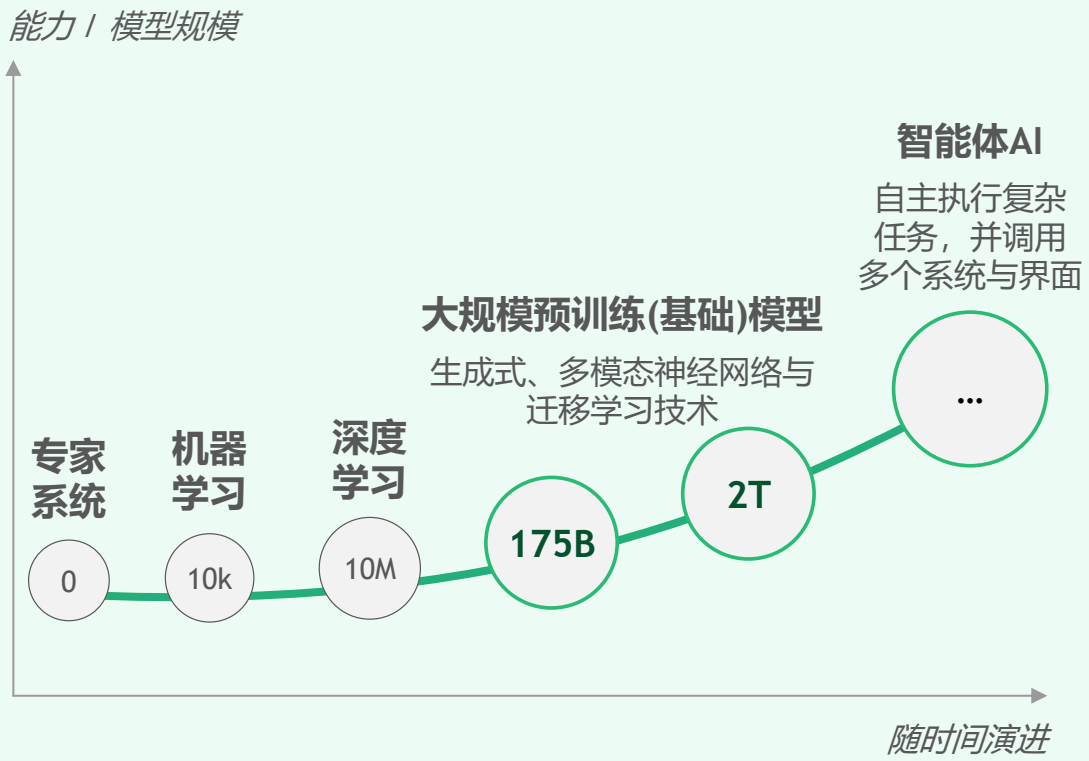


系统对环境做出响应，规划并自动执行任务

Copyright © 2024 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

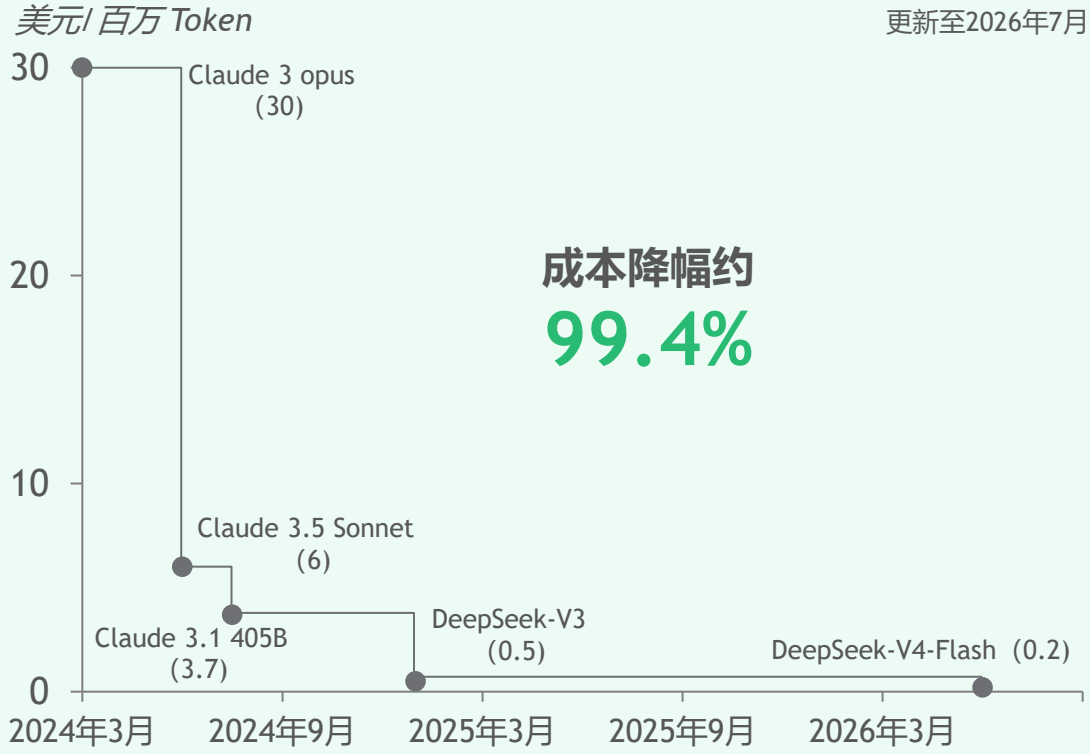
AI的快速进步正在降低进入与规模化门槛，能力提升、成本下降

算力随时间提升



模型Token成本变化

相同智能水平下，推理成本正在飞速下降

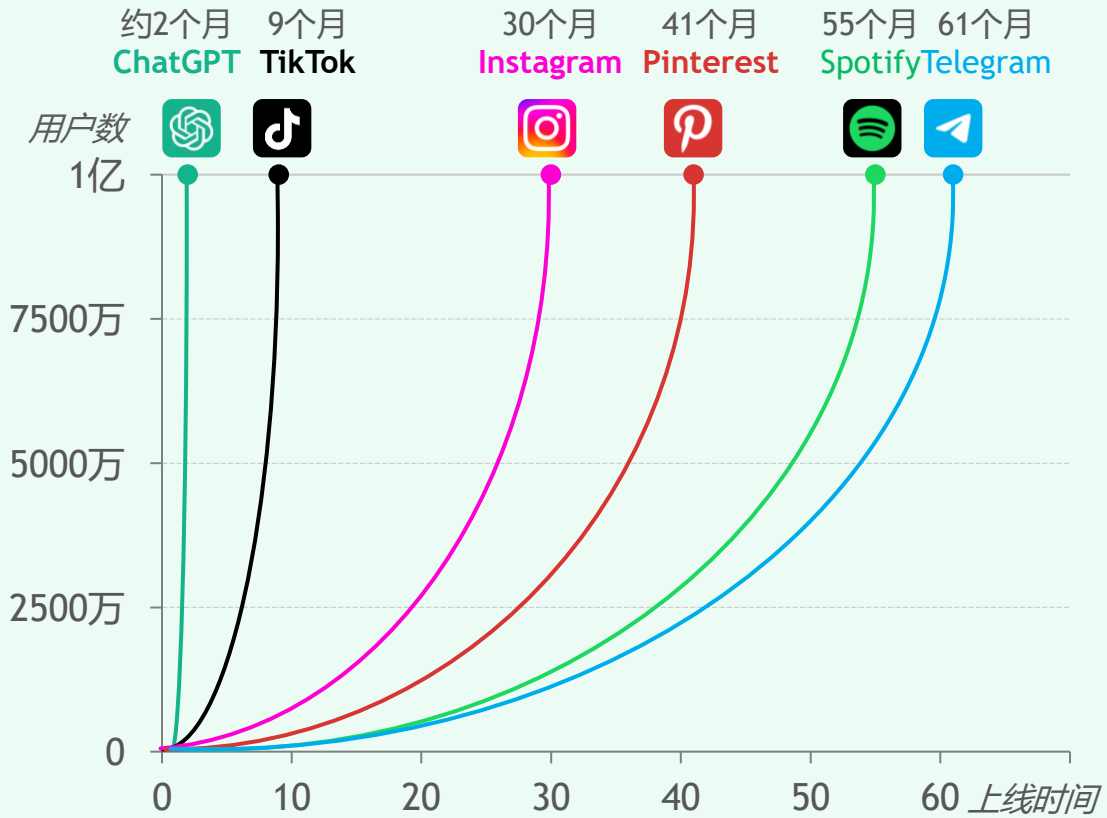


资料来源：OpenAI、DeepSeek、Qwen、阿里云百炼、BCG分析；注：Token成本为标准短上下文输入+输出价格，人民币价格按USD/CNY≈6.75换算；GPT-4参数量为外部估算

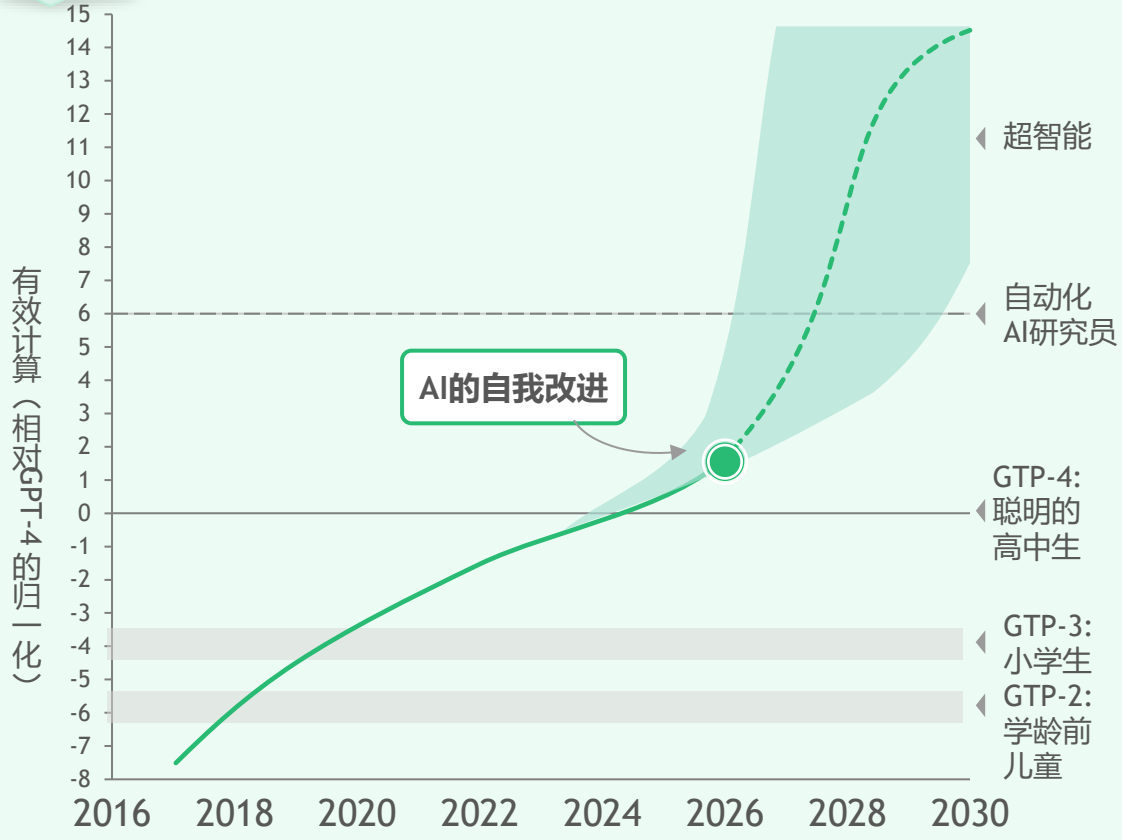
Copyright © 2026 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

AI的扩散速度远超以往，AI加速AI实现自我进化，智能爆炸

明星应用用户数达到1亿所需的时间



AI加速AI，智能爆炸

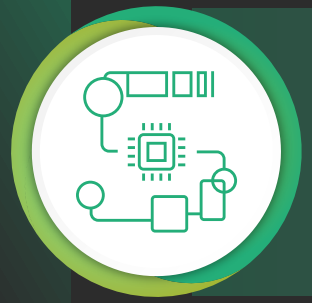


Copyright © 2026 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

AI优先型金融机构的三大特征



客户主权、个性实时 → 经营模式



AI优先、协同闭环复利 → 运营模式



员工自主、高能高产 → 组织模式

Copyright © 2024 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

经营模式：客户意图驱动，个性实时，从“千人千面”到“一人千面”

核心逻辑：从客户标签驱动，转向客户意图驱动

全域感知 → 意图理解 → 智能编排 → 直通执行

客户主权

客户不再被动接受金融机构提供的产品与流程，而是以自身目标、场景、偏好和节奏来定义服务；金融机构的角色从“卖产品”转向“围绕客户意图持续服务”

个性实时

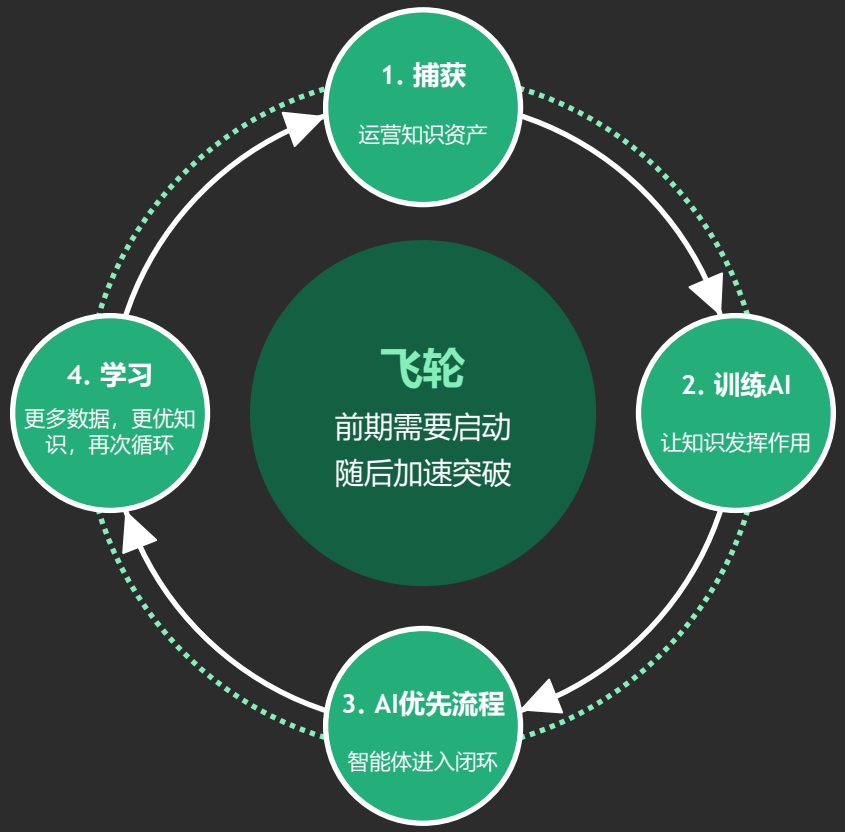
客户需求不再是静态标签，而是在不同时间、场景、行为和资产状态下动态变化；AI可以实时感知、理解并响应这些变化，使服务从“预设匹配”升级为“动态生成”

一人千面

同一个客户，在不同人生阶段、交易场景与决策时点，都可能呈现完全不同的金融诉求；依托意图识别、智能编排与直通执行，金融机构可以为同一客户持续生成差异化服务、产品组合与交互方式，实现真正的“一人千面”

Copyright © 2024 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

运营模式：形成复利的AI飞轮｜知识、智能体、结果



步骤1：捕获

运营知识资产，而不只是建设数据湖

每一次互动、决策、信贷判断和客户对话都被捕获、编码并索引——将结构化数据、领域知识和检索机制运营起来，把正确上下文交给正确智能体

步骤2：训练AI

让自身知识发挥作用

智能体调用金融机构累积的知识——历史经验、表达方式和领域专长——来行动、决策并服务客户，这是竞争者无法复制的资产

步骤3：AI优先流程

让智能体进入闭环，而不是停留在流程旁边

客户旅程、内部决策、治理流程——智能体成为流程的一部分，而非可选工具，每次运行都会产生新的结果

步骤4：学习并复利

今天的结果成为明天的训练数据

智能体动作与客户反馈回流到语料库，飞轮按周转动，而不是按年转动

启动飞轮需要前期的人类投入，早期循环会显得较慢，但随着强化学习和监督学习推进，优势会不断复利，现在开始的金融机构，将获得结构性难以追赶的先发优势

Copyright © 2024 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

组织模式：AI时代，企业组织竞争力的**底层公式**已发生彻底改变

AI时代的组织竞争力公式

$$\text{组织竞争力} = \frac{\text{人才密度} * \text{AI杠杆}}{\text{组织摩擦}}$$

人才密度

单位团队中，具备独立判断和端到端闭环能力的“超级个体”的占比

*“**超级个体**”：自主定义问题，调动资源解决问题，对最终结果负责，将经验沉淀为可复用能力*

AI杠杆

AI嵌入真实工作流的深度、广度和自主执行水平

***从高到低表现为**：偶尔使用通用AI工具 -> AI辅助完成部分任务 - > AI参与判断和方案设计 -> AI Agent承接端到端工作流 -> 多智能体与人协同完成复杂任务*

组织摩擦

从产生想法到形成成果之间的等待、审批、对齐和信息衰减

***典型摩擦**：部门墙和岗位边界，逐级汇报与多轮审批，数据、系统和工具权限限制，信息重复传递和失真，按职能切割的工作流程*

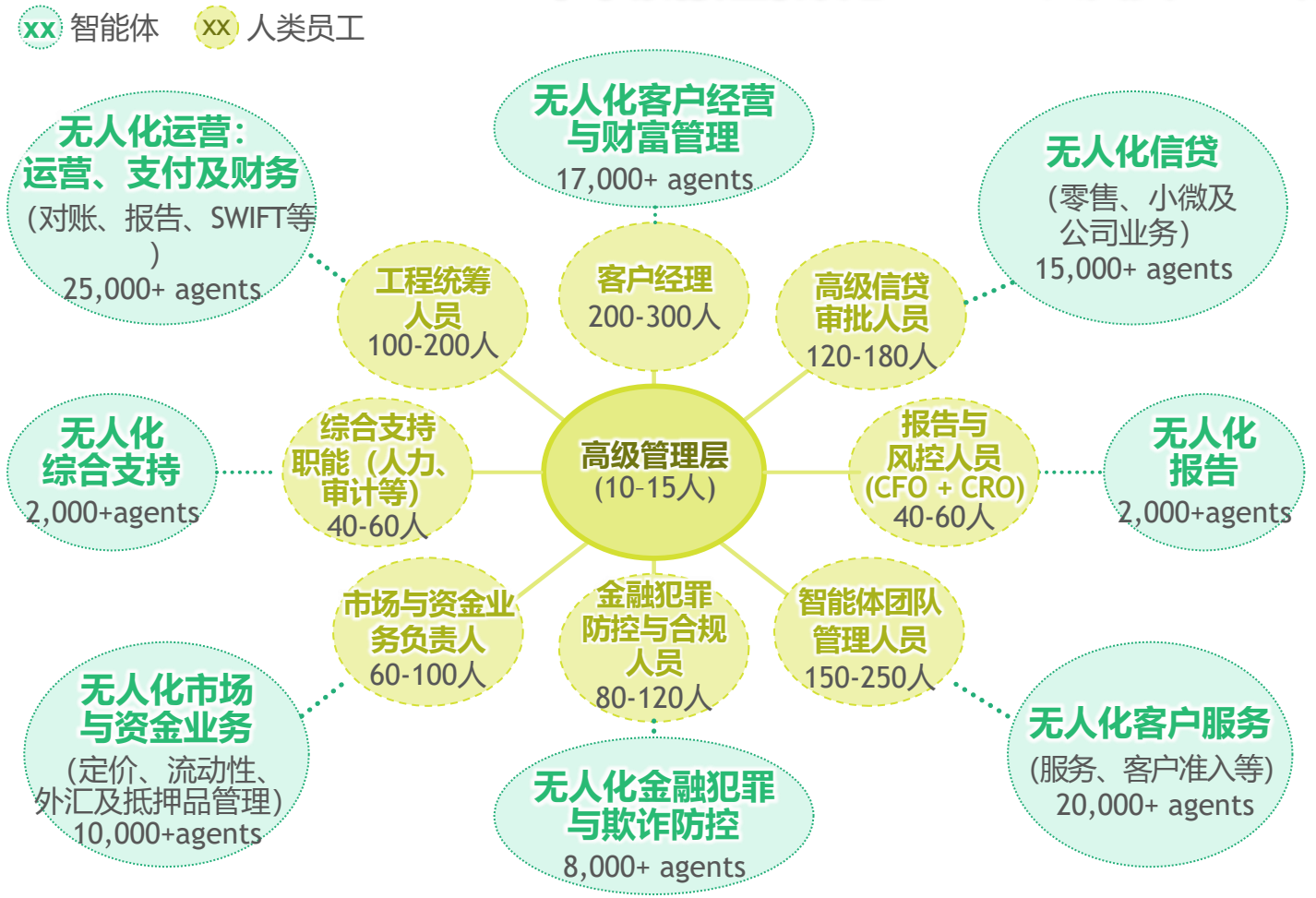
核心洞察

- **仅为员工配置AI工具，或强制AI使用率，并不必然产生组织价值**
- **人才能力和AI能力越强，传统组织摩擦造成的浪费反而越明显**
- **AI组织人才变革的完整结构，是助力超级个体/团队的涌现 + 放大AI杠杆 + 系统性降低组织摩擦**

Copyright © 2024 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

以银行业实践为例，或形成少量人类员工统筹大规模AI智能体的新型模式

未来银行远景设想：1000人类员工+10万智能体



约1,000名人类员工

客户经理	负责财富管理、公司金融及交易银行业务	~200人
高级信贷审批人员	负责零售、小微、公司及结构化信贷	~150人
市场与资金业务负责人	负责资产负债管理、结构性风险、资本及流动性管理	~80人
金融犯罪防控与合规人员	承担监管责任及关键事项签批	~100人
数据与AI管理人员	负责模型风险与AI治理	~50人
智能体团队管理人员	每人统筹50-500个AI智能体	~200人
工程统筹人员	负责软件交付、技术平台及基础设施	~150人
高级管理层	负责战略、董事会事务及公共责任	~70人

资料来源：BCG项目经验；BCG分析

Copyright © 2024 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

只有人类才能承担的四类角色：治理、判断、连接、创造



治理

不可委托的监管与受托责任

例如：具名责任人对智能体生成的所有BI、报告和监管报送承担完整监管责任



判断

模型无法作出的判断——模糊、新颖、存在争议的情境

例如：智能体完成全部案情准备后，由人对有争议的授信申请作最终判断



连接

高层信任关系——智能体无法赢得席位的场景

例如：客户经理和银行家连接最高价值客户，在智能体加持下提升服务承载量与有效性



创造

模型此前未见过的新洞察与原创性

例如：将智能体作为研究伙伴，设计新主张、新定价模型和新型风险方法

其他角色均由智能体执行，每个岗位都应被追问：它是否需要治理、判断、人际信任关系或前沿创造力？如果不需要——就应由智能体承担

Copyright © 2024 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

举例-公司金融产业金融：以AI为核心驱动，推动产业金融从1.0时代“专家驱动、周期更新、人工执行”，迈向2.0时代“信号驱动、智能经营、闭环迭代”

	产业金融 1.0	产业金融 2.0 ——“AI产业数字金融”
营销端	• **依靠集中研究**，形成一批目标客户名单 • **按半年或一年**更新行业判断和营销指引 • 客户经理主要依赖**个人经验判断**拜访对象和时点 • 名单、打法和一线行动之间**仍依赖人工传导**	• **持续感知**政策、订单、招投标、扩产、招聘、融资等**经营信号** • **动态评估**赛道景气度、企业竞争力和融资需求概率 • **智能生成**客户优先级、最佳触达时间、营销话术和行动任务 • 根据营销反馈**持续更新客户评分和策略**
风控端	• 以**历史财务数据、抵押担保**和**专家判断**为主 • 行业评审标准以**固化的文档和模板**形式存在 • **贷前、审批、贷后**之间存在**信息断点** • 对**创新型、轻资产和快速成长**企业判断**难度较大**	• 综合行业前景、订单、产能、价格、回款等信息**预测未来现金流** • **建立“预期信用”**与多情景压力测试方法 • **同一套行业判断贯穿**尽调、审批、额度、定价和贷后预警 • **动态调整**授信策略和风险**监控阈值**
产品端	• 围绕**现有产品货架**匹配客户需求产品方案 • 依赖客户经理和产品经理的**经验判断人工组合** • 需求出现后再**被动响应**，产品、审批和服务流程**相对割裂**	• **“意图即服务”**，动态编排贷款、结算、供应链、投行、财富等组合方案 • 基于**企业经营信号主动预测**下一步需求，智能交叉销售 • **智能推进**材料准备、预审、审批**协同和服务跟踪**
	“专家驱动，静态策略，人工传导，项目制建设”	***“信号驱动，实时更新，智能体赋能，闭环迭代”***

Copyright © 2024 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

举例-手机银行：AI时代，银行的角色定位的跃迁，从“金融产品服务商”升级为“客户全旅程数智伴侣”

	从.. 金融产品服务商	到.. 客户全旅程数智伴侣
客户感知	***单维数据复盘：*** *传统模式下，仅依托客户交易、APP行为等静态数据被动分析客户需求*	***全域终端感知：*** *联动手机、手表、智能家居等多终端设备，全域捕捉客户场景、行为、偏好动态信息*
意图识别	***规则匹配判别：*** *依靠固定规则、标签、模型、关键词匹配进行概率推测，识别客户浅层诉求*	***AI智能理解：*** *依托大模型与超级智能体，精准读懂客户模糊、复合、隐性的深层金融意图*
交互模式	***单一图形操作：*** *传统依赖GUI页面点击、手动操作*	***双模态自然交互：*** *GUI可视化操作+LUI对话式交互双向联动，适配客户多样化交互习惯*
产品供给	***差异化货架：*** *依托客户标签与浅层规则模型，实现差异化产品推送，本质仍是货架陈列、单品推送*	***个性化方案：*** *依托超级智能体深度理解客户意图，基于客户资产现状、风险偏好、财务目标，输出定制化方案*
交易执行	***分步骤手动操作：*** *传统全流程依赖客户自主点击、分步骤操作*	***直通式智能执行：*** *智能体自主规划链路、自动校验风控，完成极简直通式任务执行*
服务形态	***单点服务：*** *传统功能相互独立、服务断点零散*	***全旅程陪伴：*** *依托智能体贯穿客户金融全旅程，实现需求识别-方案生成-执行落地-复盘优化的完整服务闭环*

Copyright © 2024 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

举例-智慧管理决策：智能体深度赋能经营洞察到决策执行闭环



“发生了什么”

感知-监测官Agent

核心问题

当前正在发生什么?有没有我必须知道的异常?

Agent做什么

7×24h 监测**经营数据、战略举措、风险事件、市场舆情、人事组织**，从噪声中识别重要异动

输出物

- 异动事实卡
- 重要性评分
- 信号清单



“为什么发生”

解释-归因官Agent

核心问题

这个异常到底为什么?是周期、市场、竞争还是自身?

Agent做什么

沿**因果链多层下钻**，剥离同业 β **看本行 α**，检索**历史相似情境**，形成不同决策视角的深度归因分析

输出物

- 归因瀑布
- 内外因分离
- 多视角归因叙事



“将要发生什么”

预见-预测官Agent

核心问题

未来会发生什么?最可能落在哪?最坏到哪?

Agent做什么

测算业绩**兑现概率**、预警**风险事件**、推演行业**格局演化**、提供**What-if 情景沙盘**

输出物

- 概率分布
- 风险预警
- 情景沙盘



“希望发生什么”

决策-策略官Agent

核心问题

未来怎么办?哪些必做、哪些放弃、哪些可以赌?

Agent做什么

生成**战略选项**对比、资源配置建议、竞争策略定位调整建议、客群/产品/风险调整策略建议，对外沟通口径

输出物

- 战略选项
- 资源配置建议
- 客群/产品/风险调整策略建议



“推动它发生”

行动-执行官Agent

核心问题

决策做了,怎么确保落地?过程怎么纠偏?

Agent做什么

追踪重大决议落地、中期纠偏机制、策略质量复盘、经验沉淀回灌、内控边界守护

输出物

- 执行追踪
- 复盘报告
- 决策档案

Copyright © 2024 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

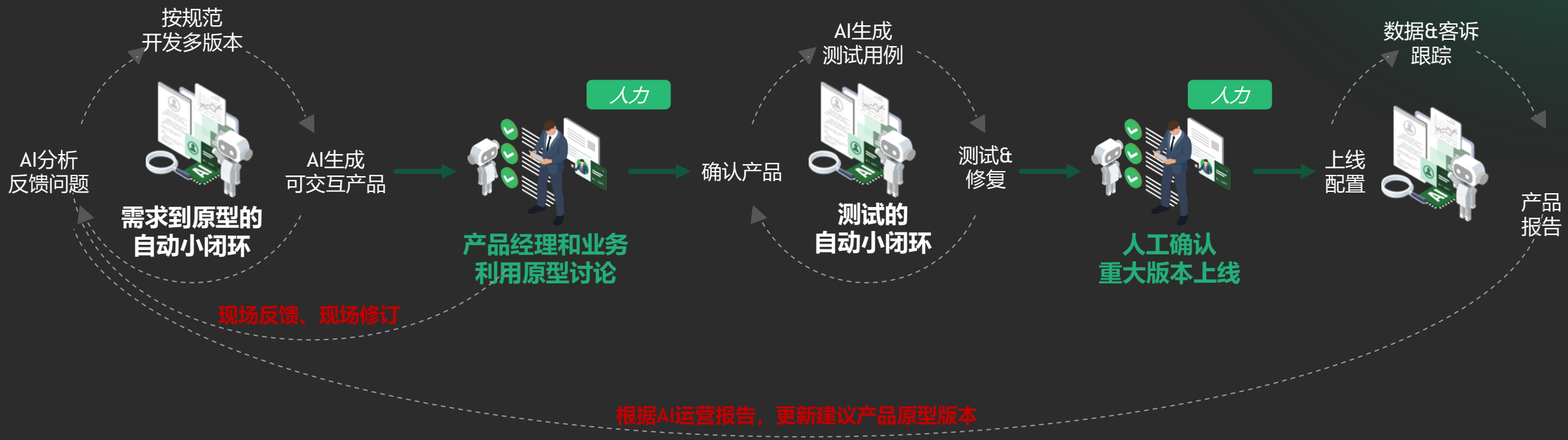
举例：BCG协助某领先银行打造智能经营闭环管理能力，全面提升各业务管理水平



Copyright © 2024 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

未来研发模式|“产品设计和开发的边界”直接模糊化，实现设计即交付；另外AI在问题识别、优化方案形成、产品开发上自主滚动，而人重点参与可见前端的确认与调优

下一代AI原生的开发方法：AI自动滚动的黑灯工厂+设计与交付环节融合



“黑灯工厂”
AI识别需求+AI开发+AI测试+AI发布，仅两个确认环节需要人工

“设计与交付环节融合”
AI直接交付原型，且讨论过程中直接修订，无需按轮次滚动

Copyright © 2024 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

如何执行｜四个层级——分别对应成熟度旅程的不同阶段

北极星
暂时不必以此为直接目标
把L1-L3做好，就已走在路上

层级4
完全自主运行
1千人＋9.9万个智能体
→ 等级4：自主运行型

AI成为默认，而非例，。员工队伍结构被倒置

验证案例
一个用例，全智能体化，每个职能配备智能体，高频、有边界、董事会可见

层级3
重大突破
一个黑灯工厂
→ 等级3：AI驱动型

示例：信贷决策、客户运营、合规、软件工程

能力建设
每个职能都建设个人与职能AI能力

层级2
能力建设者
每个职能＋横向赋能方（架构·网络安全·法务·HR）
→ 等级2：AI融合型

垂直团队建设领域专属AI能力
横向赋能方确保这些能力可规模化、安全且受治理

文化
视为投资，而非成本，一切的基础

层级1
全员可用——现在就开始
Copilot＋基础LLM＋提示词工具·立即为每位员工开放访问
→ 等级1：AI辅助型

没有L1，L2和L3都会失败
无法在一个惧怕AI的员工队伍上建设智能体能力

层级1建设文化·层级2建设能力·层级3形成验证·层级4是北极星
多数组织从层级3开始——然后困惑于为什么停滞

Copyright © 2024 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

BCG助力AI转型落地的方法

- 定义锚定价值（增收创利）的AI愿景和价值池，将战略转化为清晰的北极星、量化目标和有资金支持的转型路线图
- 围绕“部署、重塑、创新”确定AI转型重点，聚焦彻底的工作流重塑和人机协作的AI原生再设计
- 从第一天起将价值实现嵌入执行，通过PMO、KPI跟踪和与财务对齐等机制，确保可衡量的价值影响
- 构建人才基础设施，转变AI原生工作流所需的技能和工作方式，推动行为改变，并大规模实现员工队伍重塑及岗位与技能演进
- 构建预置的智能体骨干，包括数据、AI平台和嵌入式风险控制，以支持可规模化、安全、可复用的AI部署

Copyright © 2024 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

金融机构AI转型整体建议：端到端、一体化、价值导向，助力AI落地与规模化

1 AI战略及愿景
设定战略愿景

- 围绕AI愿景凝聚领导层共识，并识别价值池
- 明确AI愿景与战略
- 筛选“部署”“重塑”和“创新”领域的优先机会
- 构建整体转型路线图
- 预判并应对AI带来的颠覆性影响

2.1 部署
将AI应用于日常工作

将AI部署到日常工作流中，AI能力规模化覆盖，让AI成为“人人可用、人人会用、人人乐用”的生产力及效率提升工具

2.2 重塑
彻底重构关键工作流与职能

通过AI原生设计重塑端到端工作流和客户旅程，重新定义人机协作，同时构建所需的数据与技术能力，推动AI应用和员工队伍重塑，打造新的角色、技能和工作方式

2.3 创新
创造新服务与新商业模式

通过推出AI智能体赋能的全新竞争响应，实现阶跃式增长，聚焦生态场景与业务模式创新，探索AI驱动的新产品、新服务和新收入来源

TMO：由一体化转型管理办公室统筹推进

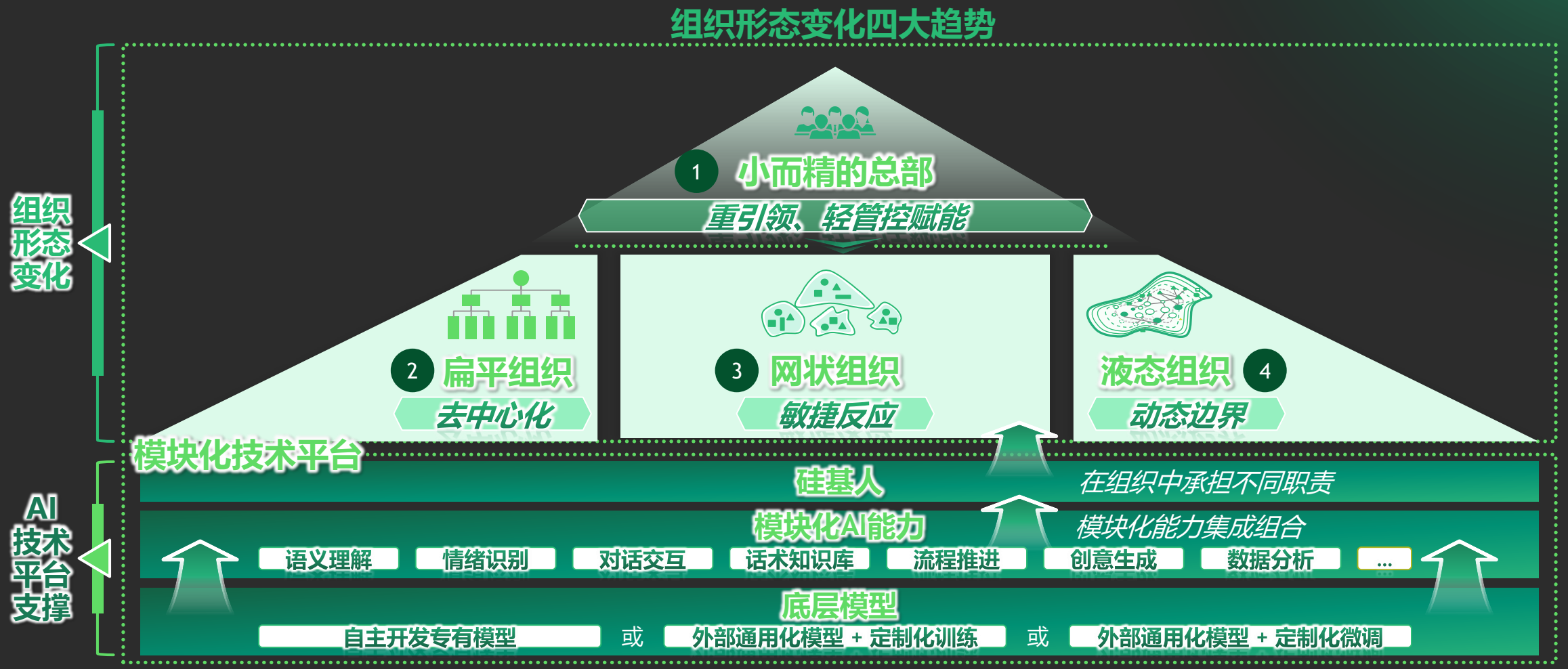
3.1 企业价值保障
- 治理与项目管理
- 价值跟踪与预测、资源管理
- 交付模式、生态系统与合作伙伴

3.2 企业赋能
- AI优先的组织与运营模式
- 人才队伍重塑体系
  如人才技能提升平台
- 领导层激活、员工参与、应用推广与文化塑造

3.3 企业基础
- 技术与AI平台
- 数据基础与业务语境层
- 风险与负责任AI
  如网络安全、负责任AI、评估、法务

Copyright © 2024 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

伴随AI工具在企业内的广泛应用，BCG观察到企业组织形态正在发生以下变化



资料来源：案头研究；专家访谈；BCG分析

Copyright © 2024 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

BCG EVOLVE方法：AI时代人才进化是“一项系统性工程”，BCG EVOLVE方法可助力金融机构规模化提升全员AI素养，助力超级个体和团队的涌现



1.岗位扫描

依托量化数据研判岗位替代风险、价值转型路径与自主选择窗口期，输出客观岗位坐标，而非模糊主观判断

2.角色校验

组织迭代，岗位核心壁垒源于 AI 底层能力盲区，分身份、考核、管理、协作四维判定不可替代性

3.能力重建

Overhaul 提出 Π 型能力架构：左为软性判断力，右为专业硬深度，底座是可识别 AI 判断边界的 AI 基础素养

4.工具杠杆

三层工具架构：底层 AI 替代标准化重复工作，中层 AI 赋能提升决策效能，顶层统筹编排人机协同流程

5.行动向量

拆解为能力建立期、价值重建期、定位稳固期，将转型愿景落地为可执行动作

6.全球对标

Exemplify 提供持续的航向校准：以全球领先金融机构真实转型路径为参照系对标自身

Copyright © 2024 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

AI优先模式下的治理覆盖四个不同层级



投资治理

建设哪些能力，以及建设顺序

- 问责：AI评估可行性，业务线负责价值吸引力，决策通过QBR机制流转
- 资金：早期来自创新基金，随着成熟度提升转向持续性平台能力投入



变革治理

智能体化变革如何交付与治理

- 问责：智能体小队端到端负责构建、测试和部署，将质量、安全和架构嵌入小队内部，而非依赖单独评审关卡
- 资金：纳入变革预算，小队能力以持续性方式供资，而非按项目供资



运营治理

生产环境中的智能体如何治理与控制

- 问责：每个智能体都有具名人类负责人，明确风险等级、护栏和升级机制，并承担不可委托的监管责任
- 资金：纳入运行预算，随着智能体维护成本下降，释放资金 用于新能力建设



战略治理

智能体化组织应成为什么样

- 问责：CEO公开承诺成熟度旅程，执行委员会负责运营模式演进
- 资金：由战略雄心驱动，有意识地从“重运行”转向“重变革”，而非受预算周期牵引

Copyright © 2024 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

负责任AI（RAI）： 负责任AI管理框架是AI转型有效落地的基石及核心组成



Copyright © 2024 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

BCG DDP 4.0技术蓝图



- **价值创造**：跨全渠道连接人、智能体与机器，并编排端到端价值流旅程。
- **（生成式）AI**：编排智能体并治理模型资产，以交付安全、实时的AI决策
- **知识、记忆、决策**：为智能体提供可信知识、分层记忆和受治理的决策上下文以进行推理
- **数据**：通过规范标准访问点采集、治理并开放可信数据和数据产品
- **核心**：在权威记录系统中执行并记录关键业务交易
- **基础设施**：为每类工作负载提供自动化、可扩展的算力、存储、网络和边缘能力
- **集成**：通过API、事件和智能体工具网络连接系统与智能体
- **网络安全**：保护整体资产，并将身份、访问与意图控制扩展至智能体
- **运营与治理**：安全、可观测且成本有效地运行线上智能体资产
- **工程平台**：用于构建智能体的开发框架，以及基础工程底座（平台、标准、质量、治理）



留给大家的三个问题

对照今天讨论的内容，你如何看待自己所在的金融机构?

你们处于旅程的哪个阶段——等级1，正在迈向等级2，还是已经在某处运行等级3“黑灯工厂”?

全力推进这件事的关键挑战是什么?

具体而言，是员工队伍转型、监管、董事会、数据，还是内部共识不足?

要释放贵行潜力，你们需要什么?

如果希望在未来12个月真正提速，哪些关键决策会改变一切?

Copyright © 2024 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

欢迎大家阅读



Copyright © 2024 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

Disclaimer

The services and materials provided by Boston Consulting Group (BCG) are subject to BCG's Standard Terms (a copy of which is available upon request) or such other agreement as may have been previously executed by BCG. BCG does not provide legal, accounting, or tax advice. The Client is responsible for obtaining independent advice concerning these matters. This advice may affect the guidance given by BCG. Further, BCG has made no undertaking to update these materials after the date hereof, notwithstanding that such information may become outdated or inaccurate.

The materials contained in this presentation are designed for the sole use by the board of directors or senior management of the Client and solely for the limited purposes described in the presentation. The materials shall not be copied or given to any person or entity other than the Client ("Third Party") without the prior written consent of BCG. These materials serve only as the focus for discussion; they are incomplete without the acorganizationing oral commentary and may not be relied on as a stand-alone document. Further, Third Parties may not, and it is unreasonable for any Third Party to, rely on these materials for any purpose whatsoever. To the fullest extent permitted by law (and except to the extent otherwise agreed in a signed writing by BCG), BCG shall have no liability whatsoever to any Third Party, and any Third Party hereby waives any rights and claims it may have at any time against BCG with regard to the services, this presentation, or other materials, including the accuracy or completeness thereof. Receipt and review of this document shall be deemed agreement with and consideration for the foregoing.

BCG does not provide fairness opinions or valuations of market transactions, and these materials should not be relied on or construed as such. Further, the financial evaluations, projected market and financial information, and conclusions contained in these materials are based upon standard valuation methodologies, are not definitive forecasts, and are not guaranteed by BCG. BCG has used public and/or confidential data and assumptions provided to BCG by the Client. BCG has not independently verified the data and assumptions used in these analyses. Changes in the underlying data or operating assumptions will clearly impact the analyses and conclusions.

Copyright © 2024 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

BCG BOSTON CONSULTING GROUP



Midjourney | “GenAI & Pred AI”