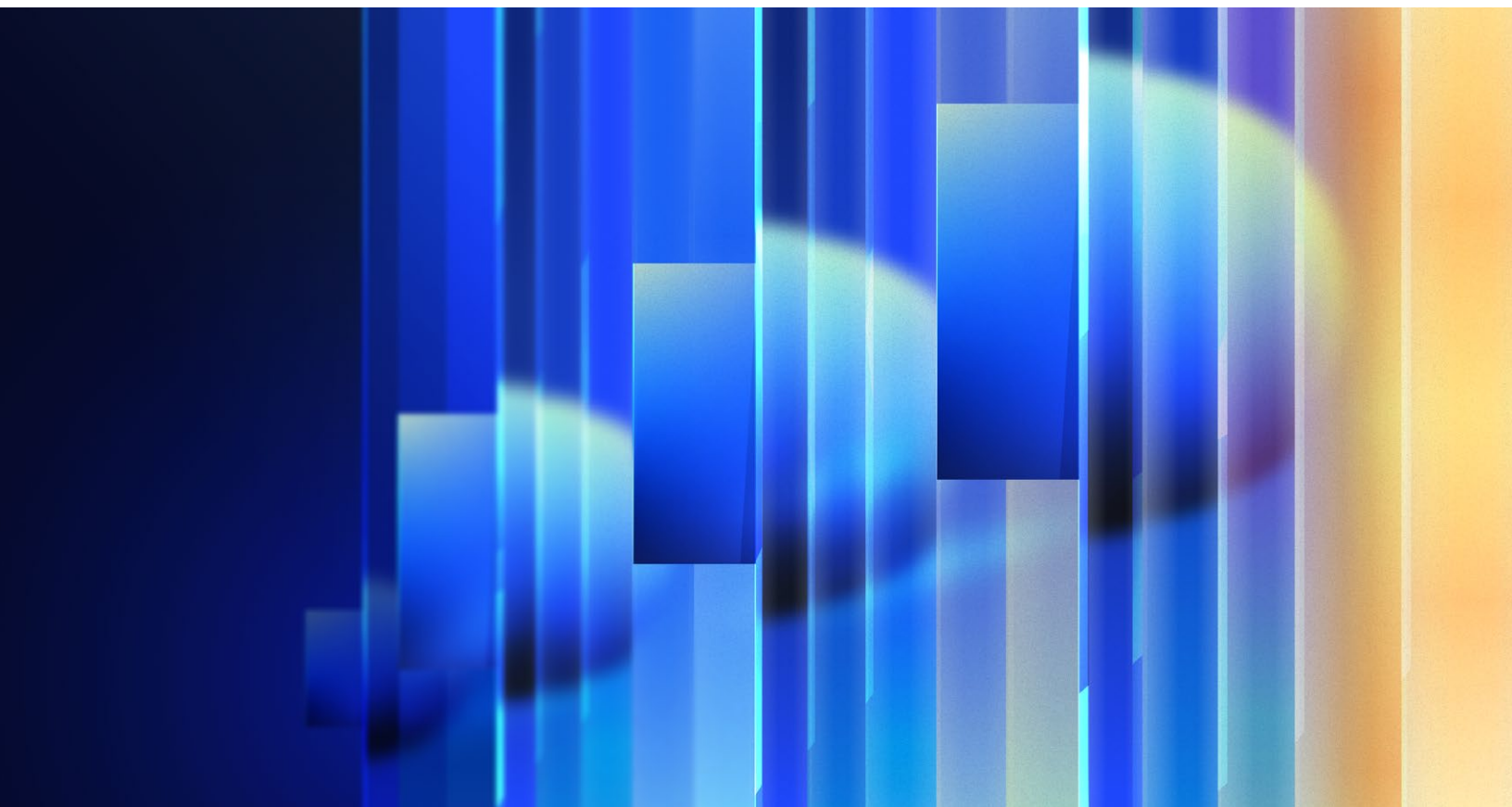


金融服务实践

从银行业的 AI 中提取价值 ：重新连接企业

为了从AI中获得实质性价值，银行需要超越实验阶段，对关键业务领域进行转型，包括通过多智能体系统重新构想复杂的业务流程。

这篇文章由Carlo Giovine、Larry Lerner、Renny Thomas、Shwaitang Singh、Sudhakar Kakulavarapu和Violet Chung合作撰写，Yuvika Motwani代表麦肯锡金融服务实践的观点。



关于 AI 的力量已经写了很多，包括生成 AI (gen AI)，[改造银行业](#) 超越推动下一次自动化浪潮，AI 有望使银行变得更加智能、高效，并更能实现强劲的财务表现。

尽管 buzz 不可否认，许多银行高管 increasingly 开始质疑价值实现的问题。[该行业面临的逆风](#) AI能达到预期吗？在初步试验之后，银行如何从概念验证过渡到价值验证，并真正利用 AI 重新构想和转型企业？银行何时，如果有的话，能够看到在 AI 上的投资带来的实际回报？

这些问题在全球银行业面对诸如不均衡的劳动生产率结果等挑战时变得日益重要，其中包括美国银行的生产率下降。[尽管技术支出很高](#) 相对于其他行业而言。银行也面临着收入和贷款增长放缓的竞争压力，来自非银行领域的竞争日益激烈——如私人信贷公司、金融科技企业、网络银行、支付解决方案提供商以及非银行供应商等，争夺最大的利润池。随着收入增长放缓，为了维持当前的净资产收益率，银行需要更快地削减成本。人工智能有望在未来几年逐步解决这些问题，并使银行在劳动生产率提升方面占据更加稳固的地位，尤其是随着员工将继续将越来越多的常规任务委托给日益先进且能力更强的人工智能系统处理。

一些机构通过有效规模化人工智能（包括生成型人工智能），正在提高标准并与其同行拉开战略距离。例如，一家大型银行正在企业内部广泛使用人工智能，以改善客户和员工体验、提升效率，并增加收入和盈利能力。在零售银行业务中，该银行利用人工智能生成个性化提示，帮助客户进行投资和财务规划。在中小企业领域，人工智能也被广泛应用。

帮助查明哪些贷款可能会变坏，使银行能够采取措施干预和支持客户。

同时，一家区域性银行利用生成性人工智能 (gen AI) 提升其软件开发人员的生产力和效率。为了优化资源并加快新开发项目的市场推出速度，该银行启动了一个概念验证研究，以评估生成性人工智能工具对编码生产力的影响。研究结果显示，参与研究的用例中，生产力提高了约40%；超过80%的开发人员表示生成性人工智能提升了他们的编码体验。

在本文中，我们详细阐述了一套蓝图，以帮助金融服务领导者规划在企业范围内从 AI 中大规模提取价值的复杂路径。首先，我们探讨了在 AI 领域表现优异的银行所采取的不同做法。随后，我们概述了一条道路图，将 AI 转型与商业价值紧密结合，确定需要解决的关键商业问题，并利用包括 AI 在内的技术来支持这一过程。接着，我们描述了一个由 AI 代理驱动的全面的银行业 AI 能力栈。最后，我们探讨了维持和扩大 AI 价值所需的各种要素，超越了最初的部署阶段。

实现 AI 在银行业的承诺

最新的 [麦肯锡 AI 全球调查](#) 显示组织和行业中的采用显著增加。然而，Adoption 的广度（通过跨多个企业功能部署 AI 来衡量）仍然较低，且许多组织仍处于实验阶段。

尽管如此，一些领先的银行在他们的能力上脱颖而出 [部署 AI](#)，包括 [Gene AI](#)，在企业各个层面，已经开始从使用 AI 中获得显著收益（详见侧栏“何为 AI 优先银行？”）。

成为 AI 优先银行意味着什么？

AI正在推动各行业，包括银行业在内的广泛变革，但许多银行仍处于实验阶段。鉴于AI的发展程度及其带来的潜力，仅仅实验是不够的。为了在这个新时代 thriving 是关键，银行将需要 **成为 AI 第一机构**，在企业范围内采用人工智能技术来提升价值 - 否则就有被甩在后面的风险。

成功的AI转型涉及组织的多个层面。在每个相互依赖的层面上进行投资至关重要，因为任何一个环节的投入不足都可能破坏整个AI转型的进程。

建立 AI 优先银行的要点包括：

— **重新构想客户体验** 通过提供个性化优惠，并在各种设备上实现流畅无阻的使用，适用于银行自有平台以及合作伙伴生态系统。

— **使用 AI 帮助决策** 显著提升生产力，通过构建生成实时分析洞察所需的架构，并将这些洞察转化为针对精确客户需求的信息。

— **核心技术现代化**

用于构建AI能力栈的骨干部分，包括自动化云资源配置、应用程序编程接口以及简化架构以实现银行各部分之间持续、安全的数据交换。

— **建立平台运营模式**

汇集了合适的人才、文化和组织设计。

我们的经验表明，在人工智能领域表现出色的银行可以做四件事：

— *为 AI 可以创造的价值设定一个大胆的银行愿景。* 领先银行对人工智能的作用持有广阔的视野，不仅将其视为成本效率提升的驱动器，还视其为增加收入和显著改善客户及员工体验的方式。

— *通过转型整个领域、流程和旅程而非仅仅部署狭窄的应用场景，扎根于业务价值实现变革。* 银行在人工智能领域表现卓越的企业应抵制单独推出聊天机器人或对话型问答工具等狭窄应用场景的诱惑。虽然这些应用可能快速上线且潜在风险较低，但在孤立状态下，它们无法解锁显著的财务价值。

— *构建由多代理系统提供支持的全面的 AI 功能堆栈。* 运行复杂的银行业工作流程，例如评估商业客户贷款申请，涉及高度可变的步骤以及结构化和非结构化数据的处理。虽然传统自动化无法处理此类任务，但借助生成式AI驱动的多智能体系统、预测性AI和数字技术，可以实现这一目标。

工具（参见附录“什么是多代理系统？”）。要将这些系统扩展至整个企业，需要建立一个全面的AI银行栈。

— *通过设置 AI 转换的关键推动者来维持和扩展价值。* 这些包括跨功能的业务、技术和AI团队，以及一个中央AI控制塔，负责协调跨职能的企业决策，推动标准化风险防护栏的治理和采用，并促进AI能力的重复使用。

为 AI 可以创造的价值设定大胆的银行愿景

麦肯锡在不同行业的数百家公司的经验表明，**从数字和 AI 转换中获取价值** 需要从根本上重塑公司的运营方式。这涉及六个关键的企业能力：由业务驱动的数字路线图、具备相应技能的人才、适配目的运营模式、团队易于使用的技术、在整个企业中持续丰富且易于访问的数据，以及数字化解决方案的采用和规模化应用。这些要素相互关联，所有方面都需要良好运作，才能使转型取得成功。

什么是多智能体系统？

多代理系统 也被称为代理系统，这类系统已有多年历史，但在过去两年中由于生成式AI (gen AI) 的自然语言能力得到了更大的推动。尽管它们仍处于初级阶段，且它们能够创造的价值大多仍属于假设性范畴，

多智能体系统预计会随着时间的推移而改善。

这些系统可能能够规划行动、使用工具完成这些行动、与其他代理和人员协作，并在通过实践学习的过程中提升性能。

最终，生成式AI代理可以作为虚拟同事发挥作用。例如，工程师可以用日常语言描述一个新的软件功能给编程代理，后者则会负责编码、测试、迭代和完善所创建的工具。

AI 不仅可以自动化流程和提升效率，银行若能从中提取价值，则会将该技术视为一种变革工具，并将其用于核心战略优先事项，如增加收入、使银行区别于竞争对手以及提高客户和员工的满意度。

引领银行将人工智能嵌入战略规划过程，要求每个业务单元重新审视并改进其运营模式，并设定大胆的财务和客户目标。他们侧重于创新，优先考虑对战略核心区域最具高影响的关键领域，而不是在被视为安全选择的边缘领域进行试验，亦或采取“黄油涂抹法”——将投资分散到众多不同的项目中。接下来，他们通过建立合适的数据和技术平台来促进人工智能项目的可扩展性。

领先的银行还确保主要的AI项目是由业务驱动的，而不仅仅是技术驱动的。这意味着业务高管负责塑造干预措施的设计，确保所构建的内容紧密契合业务需求，并与技术领导者共同承担责任以实现预期成果。

植根于商业价值的转型

推出聊天机器人、创建文档摘要工具、使用现成的生成式人工智能工具制作广告和撰写电子邮件——尽管这些类型的AI项目允许银行以最小的风险进行试验和学习，但其结果通常是增量性的，在单独考虑的情况下，很少能导致财务成果发生实质性变化。

使用人工智能显著提升业务价值需要银行做到以下几点：

— *通过重新连接整个域和子域来选择正确的转换范围。*

相反，领先银行不是让众多分散且孤立的AI项目百花齐放，而是利用AI重新构想整个业务领域——如风险、销售和运营，并在这些领域内重新构想子领域，例如关系管理、催收以及联络中心的服务与运营。一家典型的银行大约有25个子领域（见图1）。一旦银行高层选择进行转型的子领域，他们就会从头到尾重新构想每一个子领域，并利用全范围的AI和数字技术以实现预期的财务成果。

银行可以确定人工智能转型的业务领域，然后重新布线以提高价值。

AI 可以在零售银行业务中转变的子领域示例

| 域 | 销售和市场营销 | Risk | 维修和操作 | 数字技术 | Human 资源 | Other 函数 |
|--------|--------------------|-----------------|---------------------|---------------|------------------------|----------------|
| 子域 | 数字主导客户采集 | 客户承保 | 通过自助服务数字频道如移动银行业务 | Developer 生产力 | 招聘和 stang | Legal 进程 |
| | 前线销售启用 | 基于风险定价 | 协助服务通过触点中心，分支机构，和数字 | IT 运营 | 绩效管理，培训和技能发展 | 监管机构合规性和控件 |
| | Relationship 管理和咨询 | 交易欺诈预防 | 中级和背面 Operations | 技术现代化 | 员工满意度和幸福 | Business 情报和分析 |
| | 合作伙伴协作产品和服务销售 | Portfolio 优化和监测 | 投诉管理 | Product 发展和管理 | 员工发展对于关键角色 fulfillment | |
| | 订婚，交叉销售，和客户保留 | 集合 | | | | |
| 企业知识管理 | | | | | | |

AI 可以在私人银行业务中转变的子领域示例

| 域 | 销售和市场营销 | Risk | 维修和操作 | 数字技术 | Human 资源 | Other 函数 |
|--------|--|----------------------|----------------------|---------------|------------------------|----------------|
| 子域 | 数字主导客户采集 | 客户风险 profiling 和尽职调查 | 通过自助服务数字频道如移动银行业务 | Developer 生产力 | 招聘和 stang | Legal 进程 |
| | Relationship 管理，一个 uent clients ² | 财富和投资组合风险管理 | Relationship 管理和礼宾服务 | IT 运营 | 绩效管理，培训和技能发展 | 监管机构合规性和控件 |
| | Relationship 管理，HNW 9.3 and UHNW ³ 客户 | 信用风险管理 | 协助服务通过触点中心，分支机构，和数字 | 技术现代化 | 员工满意度和幸福 | Business 情报和分析 |
| | 合作伙伴主导客户端收购和交叉转介 | 基于风险定价 | 投诉管理 | Product 发展和管理 | 员工发展对于关键角色 fulfillment | |
| | 订婚，交叉销售，和客户保留 | 欺诈和金融犯罪预防 | 中级和背面 Operations | | | |
| 企业知识管理 | | | | | | |

¹ 一家典型银行大约有25个子领域可以借助AI进行重构。此列表并不全面。²个人金融资产在10万美元至100万美元之间的客户。³高净值客户是指个人金融资产在100万美元至5000万美元之间的客户。⁴超高净值客户是指个人金融资产超过5000万美元的客户。

附件 1 (续)

银行可以确定人工智能转型的业务领域，然后重新布线以提高价值。

AI 可以在公司和商业银行中转变的子领域示例

| 域 | 销售和市场营销 | Risk | 维修和操作 | 数字技术 | Human 资源 | Other 函数 |
|--------|--------------------|------------------|-------------------------|--------------------|--------------------------|-----------------|
| 子域 | 数字主导客户采集 | 客户承保 | 通过自助服务数字频道如移动银行业务 | Developer 生产力 | 招聘 and sta ng | Legal 进程 |
| | 合作伙伴主导销售 | 基于风险定价 | Relationship 管理和礼宾服务 | IT 运营 | 性能管理, 培训和技能发展 | 监管机构合规性和控件 |
| | Relationship 管理和咨询 | 交易 欺诈 预防 | 中级和后面 - o ce Operations | 技术现代化 | 员工 满意度和幸福 | Business 情报和 分析 |
| | 前线销售, 通才, 和 产品 led | Portfolio 优化和 监测 | 投诉 管理 | Product 和服务 发展和 管理 | 员工 发展 对于关键角色 fulfillment | |
| | 订婚, 交叉销售, 和客户 保留 | 贷款续签 管理 | 协助服务 通过触点 中心, 分支机构, 和数字 | | | |
| 企业知识管理 | | | | | | |

AI 可以在投资银行中转变的子领域示例

| 域 | 销售和市场营销 | Risk | 维修和操作 | 数字技术 | Human 资源 | Other 函数 |
|--------|------------------------|----------|-------------------------|--------------------|--------------------------|-----------------|
| 子域 | Relationship 管理和咨询 | 客户 承保 | Relationship 管理和礼宾服务 服务 | Developer 生产力 | 招聘 and sta ng | Legal 进程 |
| | Relationship 经理主导 交易采购 | 流动性风险 管理 | 中级和后面 - o ce Operations | IT 运营 | 性能管理, 培训和技能发展 | 监管机构合规性和控件 |
| | 订婚, 交叉销售, 和客户 保留 | 交易 欺诈 预防 | 投诉 管理 | 技术现代化 | 员工 满意度和幸福 | Business 情报和 分析 |
| | | 市场风险 管理 | | Product 和服务 发展和 管理 | 员工 发展 对于关键角色 fulfillment | |
| 企业知识管理 | | | | | | |

¹一个典型的银行有大约 25 个子域，可以用 AI 重新连接。这个列表并不全面

— 决定使用 AI 转换哪些子域以及按何种顺序进行转换。为了选择这些子领域，银行可以考虑特定子领域推动AI转型的整体业务影响和技术可行性（以及所选子领域包含可以在后续子领域转型中重用的组件的可能性）（如图表2所示）。根据我们的经验，一家典型的银行可能只有不到十个子领域最能从AI改造中受益，并且应是首批候选对象。

转换。这些子域一起可以从 AI 转换中驱动总增量价值的 70 % 到 80 % 。

在业务影响方面，银行将需要评估特定子领域的AI转型的价值是否能够准确量化，所提议的解决方案与银行战略目标的契合程度如何，最终用户（无论是客户还是员工）是否准备好采用该解决方案，以及该解决方案是否会被列为企业的优先事项。

Web <2024>

附件 2 < Ai in Banking > < 8 >

> 附件 < 2 >

具有高业务影响和高技术可行性的银行子领域应该是 AI 转换的第一直线。

业务影响和技术可行性如何为转型提供信息的说明性示例



麦肯锡公司

关于技术可行性，重要的是确定数据的可用性和质量，包括处理敏感数据的特殊考虑、解决方案在其他领域和业务单元扩展的技术方法、解决方案组件在其他场景中的可重用性，以及可能在不兼容更现代AI解决方案的遗留技术基础设施。

一旦选定进行AI转型，每个子领域都可以分解为一系列可执行模块，这些模块需要被构建、交付并采用以驱动业务价值。例如，从头到尾改造客户承保子领域涉及生成式AI、传统分析、以及数字工具和平台的协同工作，以重新构想端到端的工作流程和流程（如图3所示）。

Web <2024>

附件 3 < Ai in Banking > < 8 >
> 附件 < 3 >

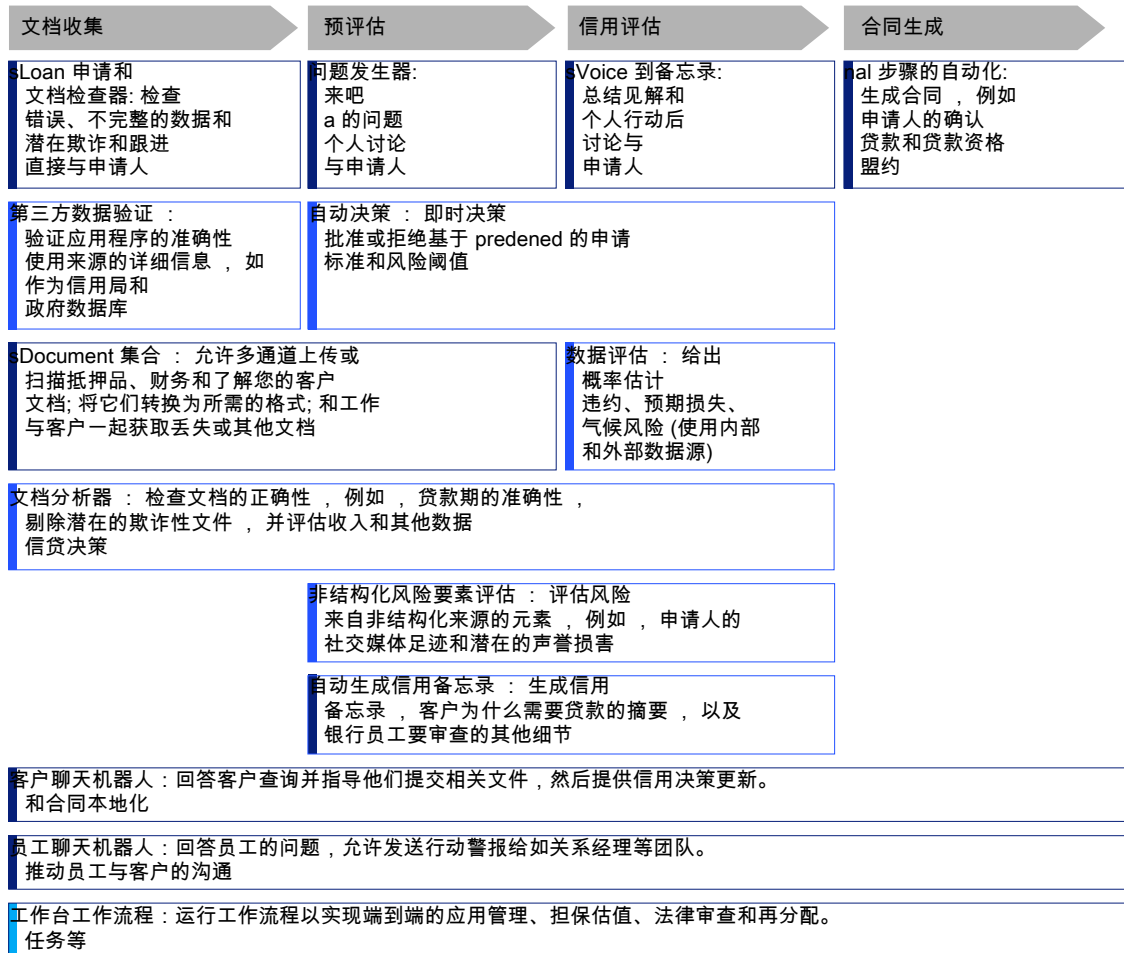
银行可以通过使用 Gen AI、传统分析以及数字工具和平台的组合。

元素和用例
在客户承保中 (说明性)

生成 AI

传统分析

数字工具和平台



麦肯锡公司

通过由多代理系统提供支持的 AI 堆栈实现价值

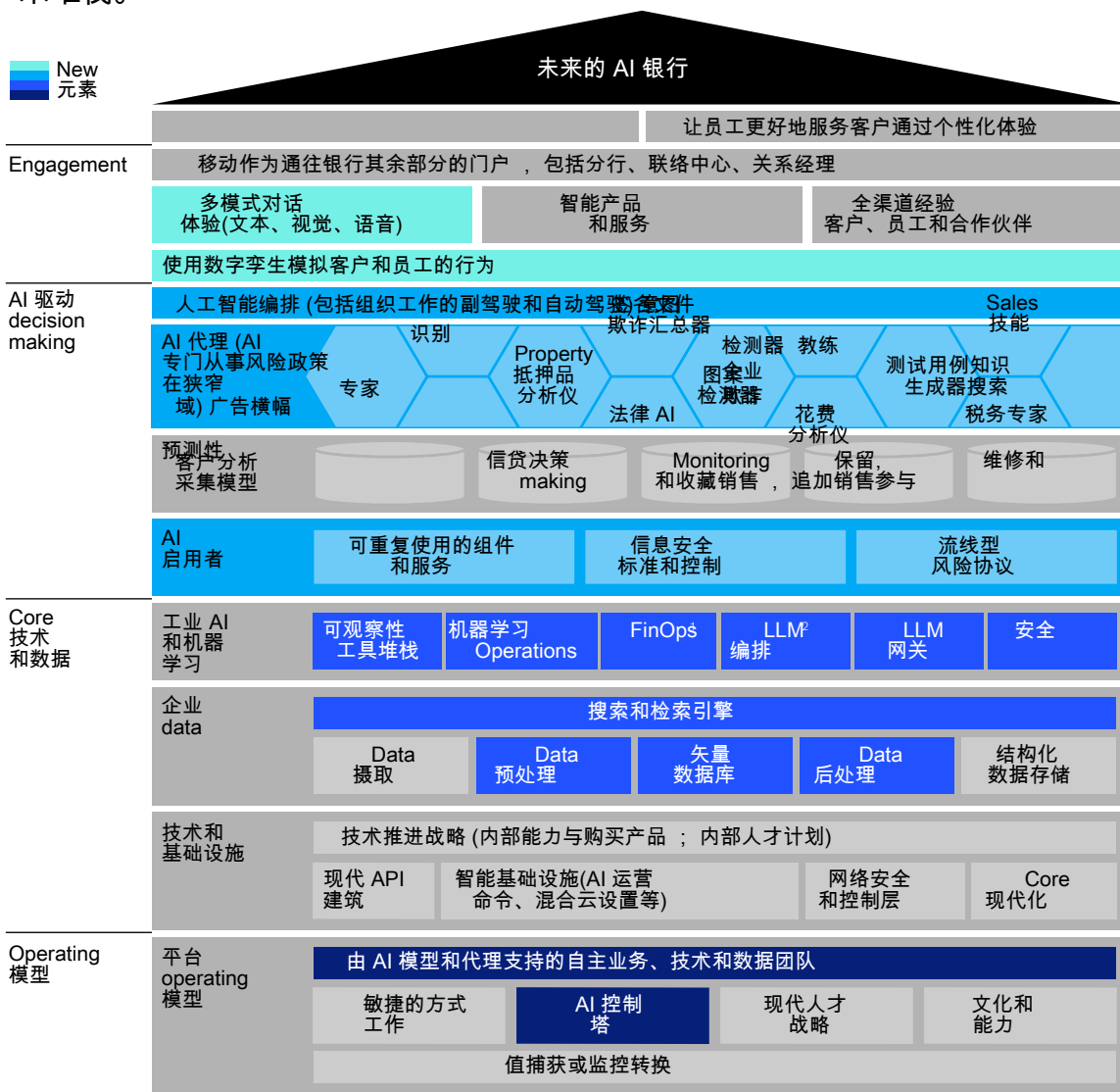
为了无缝地在整个企业中嵌入AI，银行可以实施一个全面的能力栈，而不仅仅是AI模型。这个AI银行栈包含四个关键能力层：交互、决策、数据和技术核心。 **运行模式**。每个层都需要接收

投入和关注，为企业释放 AI 的全部力量。

鉴于新技术的出现，如 Gen AI，我们更新了 AI 能力栈(图 4) [从上一次迭代](#) 于 2020 年出版。每一层的基本要素都补充了几个新元素。

附件 4

为了驱动可持续价值，银行需要将人工智能放在第一位，并改造整个技术堆栈。



¹ 财务运营，管理云计算运营成本的框架。
² 大型语言模型。

未来的 AI 银行

为了创造可持续的价值，银行需要将人工智能置于首位，并全面更新整个技术栈。随着生成式人工智能等创新技术的发展，对2020年版本的技术栈进行了更新，并用蓝色阴影突出显示了新元素。

参与层

银行将需要重新想象他们与客户互动的方式，通过使用人工智能使客户的体验尽可能智能化、个性化和无摩擦。领先银行的客户正在通过文本和语音聊天与AI进行类似人类的对话交互，并且能够在移动应用程序、网站、分行和客服中心等渠道之间无缝切换，这得益于强大的AI能力。

AI 驱动的决策层

银行的大脑，这一层负责制定和协调决策。历史上，银行主要侧重于部署传统的分析模块，如模型等。但随着人工智能技术的成熟，这一层已经扩展，包括了与传统分析层协同工作的代理和AI编排子层，以驱动更优的结果。

核心技术和数据层

这一层包括进行AI转型所需的技术和数据，包括可用于运行大规模语言模型（LLMs）的可重用工具和管道，这些工具和管道配备了机器学习运营能力。这一层的其他部分还包括用于训练多智能体系统的数据，以及现代的应用程序编程接口（API）架构和强大的网络安全措施。

运营模式

通过跨功能团队运营的平台将业务和技术整合，在此过程中银行可以打破组织孤岛、提升灵活性和速度，并更好地在整个企业范围内对齐目标和优先级。AI控制塔追踪AI项目实现的价值，以及其他任务。

现在都在一起

四层AI银行栈的各项元素相互协作，以实现转型性变革并为企业的价值创造做出贡献。

下一代创新和生产力的关键：编排的多代理系统

The **决策层** 是AI银行的大脑，协调并启用数千个基于AI的决策，影响客户（例如，推荐给他们下一款产品）和员工（例如，是否批准特定客户的信用额度或标记交易为欺诈）的全流程生命周期中的所有产品和服务。

预测性AI模型是大多数银行决策层的核心组成部分，这些模型在面对结构化数据并在受控条件下做出决策时表现优异。然而，当数据呈现非结构化形式且任务的性质是非线性的，需要多步规划、推理和协调时，这些模型难以适应。这类任务包括，例如，基于与客户的多次互动和对各种类型文件的评估来准备一份信贷备忘录——总结客户为何需要贷款及其他相关信息。另一个例子是指导业绩不佳的销售人员如何提高销售表现。

编排的多代理系统 代表了决策层的一项重大进步。这些系统由各种AI“代理”组成，可以被视为虚拟同事。得益于生成式AI技术的进步，这些代理像人类一样，最终具备规划（例如，组织包含一系列任务的工作流程）、推理（提出链式思维推理）和行动（使用数字工具）的能力。

多智能体系统仍处于初级阶段，在企业中大规模部署之前还需要更多的技术开发，但它们由于蕴含的巨大潜力仍然引起了广泛关注。

这些代理人在与预测性AI模型和数字工具结合使用时，可以从根本上重新架构银行的多个领域，不仅能够提升生产力，还能为基础构建更具互动性的客户和员工体验。

培训和定义操作程序以供协调员遵循；然而，希望技术能够发展使其更加自主。

— AI代理层由专注于根据编排层或其他代理的指令完成特定任务的人工智能组成。每种AI代理都是由大规模语言模型（LLM）驱动，并通过领域特定数据和人类反馈进行微调。例如，在提供了银行贷款政策和相关例外情况后，一个政策代理可以为客户提供合适的贷款条款建议，就像资深银行高管所做的那样。与此同时，一个抵押品检查代理可以针对客户用于申请贷款的相关抵押品文件和图片进行训练，例如小企业店面的照片。随后，计算机视觉工具将与抵押品检查代理合作，筛查新的抵押品文件和图片，以识别欺诈行为，如篡改照片使店面看起来比实际情况更加引人注目。

财务运营 AI 编排层处理复杂的工作流和任务规划。这

些人工智能 orchestrators 被编程以实现特定目标，预计最终能够自主规划行动、做出决策，并利用现有工具、内部数据及其他AI代理来完成既定目标。这些人工智能 orchestrators 可能会以越来越流行的员工和客户协作者的形式出现。例如，一家银行的信贷管理人员的协作者不仅能回答问题，还能在客户申请贷款时全面协调整个信用工作流程。目前，人类干预仍然必不可少。

大型语言模型。

Web <2024>

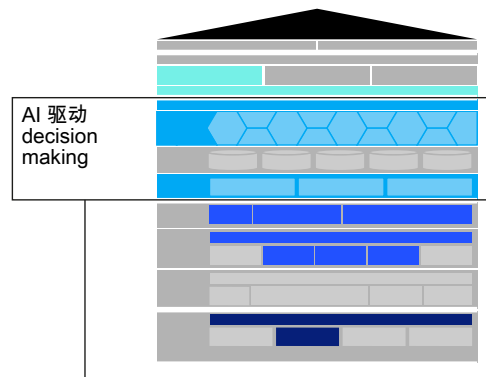
< Ai in Banking > Exhibit 5

< 8 > 的附件 < 5 >

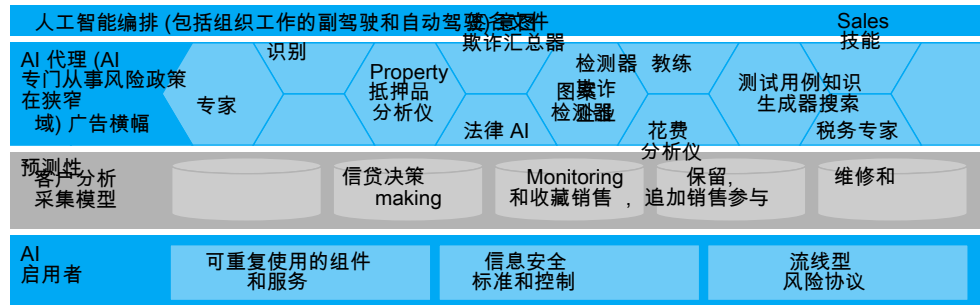
编排的多代理系统代表了银行决策能力的重大进步。

互动解决问题

多智能体系统仍处于初级阶段，但最终AI代理可以作为虚拟同事，具备规划和执行任务的能力。



The AI 编排 图层的句柄 复杂工作 OWS, 呼叫 专业 AI 代理商 完成 离散任务。 分析和 AI 推动者 支持这些 eorts.



麦肯锡公司

这些类型AI的工作通过使用AI使能器得到增强，包括可重用的组件和服务，涵盖了诸如检索、意图检测和总结等任务，以及数据保密性和企业级风险防护等安全要素。所有这些综合起来确保模型能够安全有效地部署。
速度与安全

代理可以持续训练以不断提升，并可以在工作流程中嵌入。人类将继续监督这些代理，频繁审核多代理系统生成的结果，并根据需要进行调整。

随着时间的推移，银行可能会拥有数百个AI代理，每个代理都训练用于完成特定任务，并随时准备被其他代理或人类调用。

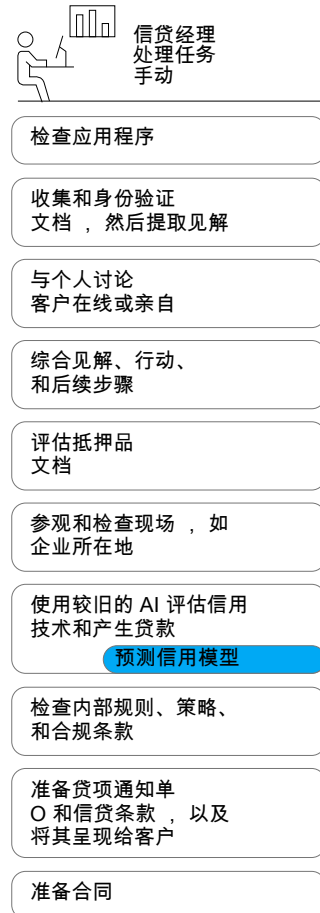
作为这一过程的一个示例，考虑如何通过结合AI协调器和代理（见图6）对小型企业客户的信贷进行承保这一传统上复杂的工作进行革新。传统的做法是由人类处理每一个步骤，从

Web <2024>
Exhibit 6 < Ai in Banking >
< 8 > 附件 < 6 >

由于人工智能，信贷经理的角色有可能显著演变。

人工智能如何帮助人类信贷经理实现更高的效率和效率

手动编排和执行



支持 AI 的编排和执行



文档收集、客户讨论、抵押品评估等。通过协调多智能体系统，代理可以处理大多数这些任务。信用经理介入审查代理的输出，并处理需要人类干预的任务：与客户聊天、访问相关的小型企业，以及最终向客户呈现信用报价。

因此，信用风险团队可以演变成与许多 AI 协调人员和代理商合作的混合。

当多代理系统实施得当，可以在银行的各个领域从根本上重新架构。例如，我们分析了使用多代理系统准备信用备忘录的效果，发现信用分析师的生产率提高了20%到60%，具体取决于各种因素，并且决策过程大约快了30%。

除了提高生产率之外，多智能体系统的使用可以构成更多参与的基础

客户和银行员工的体验。例如，一个多代理系统可以在客户申请贷款过程中帮助他们，即使他们没有所有必需的文件，也能使他们能够继续下一步，并确保稍后请求所需文件。对于员工而言，一个多代理系统可以通过创建对话体验来帮助业绩不佳的销售人员，该体验可以为员工提供具体行动建议以确保下一次销售的成功。

投资基金会以实现 AI 价值创造

银行通过解锁AI价值进行均衡投资，覆盖整个AI能力栈。构想这一目标状态的AI栈至关重要，以确保在明确最终目标的前提下构建合适的能力和

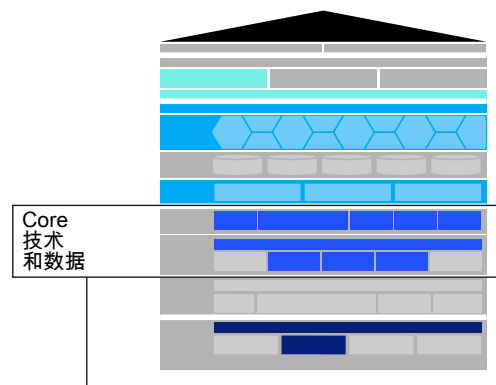
为了大规模构建AI能力，需要在整个技术栈中进行投资，包括以下关键子层（见图7）：

Web <2024>
Exhibit 7 < Ai in Banking >
< 8 > 附件 < 7 >

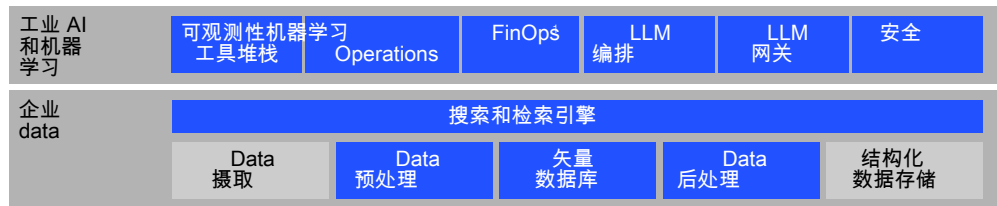
要从 AI 中获取价值，重要的是要跨堆栈进行投资，包括企业数据和机器学习。

释放 AI 的潜力

对这部分堆栈的投资对于确保大型语言模型 (LLM) 可以大规模运行是不可或缺的。



These 子层 include 机器学习 Operations 和数据 培训 多智能体系统。



¹ 财务运营，管理云计算运营成本的框架。

— **工业 AI / 机器学习子层。** 这一层位于数据和核心技术层内，提供了可重用的工具和管道，配备了全套的机器学习操作能力，以成本有效的方式大规模部署和运行LLMs。

— **企业数据子层。** 另一个部分的数据和核心技术层，该子层用于存储、转换和访问大量非结构化数据集，这些数据集对于训练多代理系统至关重要。

AI 的维持和缩放值

一个成功的 **银行的 AI 转型** 在短期内平衡带来积极财务影响与为企业构建持久的人工智能能力之间取得平衡。

在确立以人工智能为核心的企业战略并选定要进行人工智能转型的领域和子领域之后，银行应重点大规模执行这一转型，在从一个领域创建可重用组件并按需插入其他领域中生成价值的过程中交付价值。

例如，一家大型银行正在进行多年的转型，旨在提高绩效并大规模提供分析服务，应用场景包括超个性化以吸引新客户和交叉销售给现有客户。该银行构建了可重用的资产和端到端的分析管道，支持超过50个机器学习模型；开发了一种工具来整合来自不同来源的客户线索，并根据各种因素进行优化；并建立了符合需求的数据驱动业务运营模式。初步结果令人鼓舞，预计收入将增加10%，并且这些资产和框架已在超过150个应用场景中得到应用。

一项转型始于一个子领域，并在此子领域中开发出各种用例，逐步经历多个阶段，从最小可行产品到更为复杂的解决方案。

阶段。随着转型的推进，可以将第一个子域中用例产生的可重用组件用于其他子域（如图表8所示）。这一过程需要分阶段构建和改进AI栈，而不是试图一次性创建完成。

搭建AI栈中概述的技术要素本身不足以创造价值。随着银行高管通过企业层面扩展AI，他们还面临以下紧迫任务：

— **建立团队来创造价值，而不仅仅是模型。** 为了构建未来的能力，银行应建立跨功能团队，这些团队能够无缝融合深厚的银行业专业知识与技术平台、数据和AI的技术专长。领导者应该慎重地组建转型团队，并确保所有利益相关方都有充分的代表，同时保证每个人的利益一致。一个关键考虑因素是从一开始就将风险管理专长嵌入团队中，而不是将其视为一个事后考虑的问题。领导者不仅应关注正在构建的内容，还应关注新能力如何在银行员工和客户中部署和被采用。

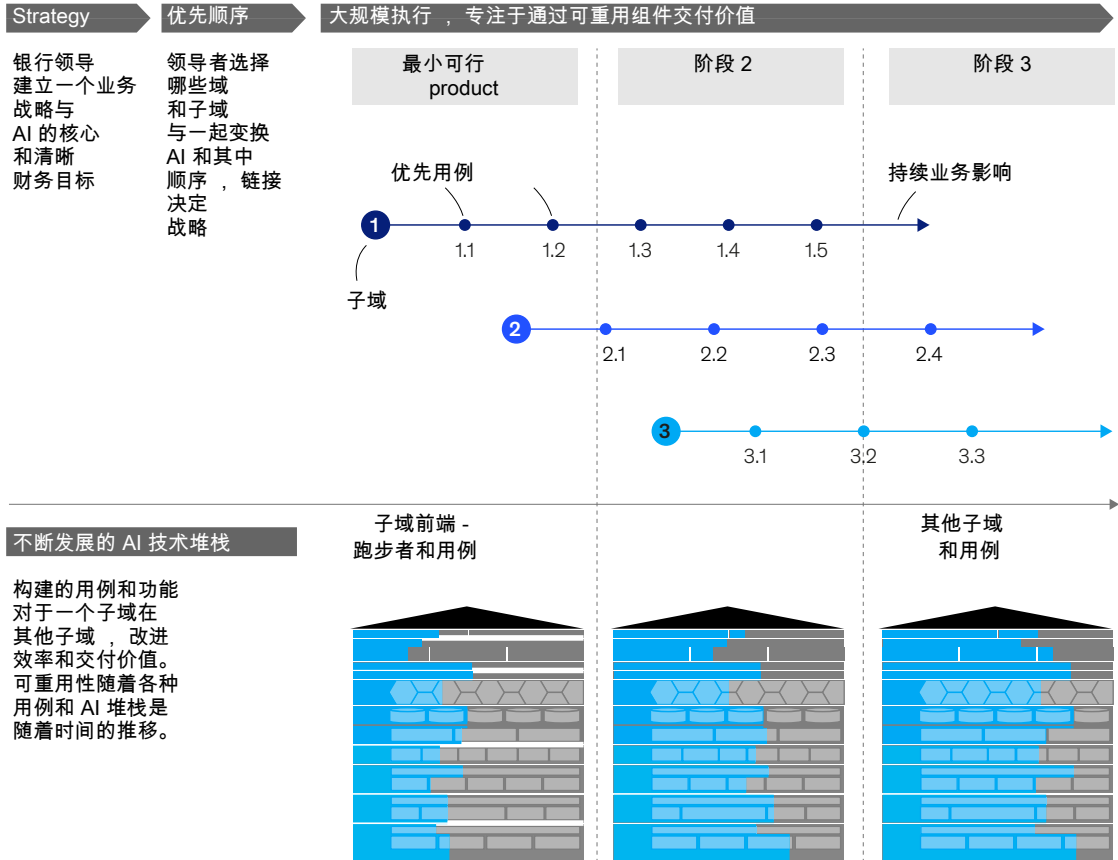
— **持续值。** 从AI中提取价值是一项企业级努力，需要集中规划和协调以应对转型过程中不可避免的挑战。为此，许多银行设立了中央AI控制塔和治理委员会，通常扮演以下三种角色：

· **全银行人工智能战略的托管人。** 在这个角色中，控制塔跟踪并监控各种AI项目实现的价值；频繁更新需资助的领域和停止资助的领域，例如，如果实验未能产生成果；并细化银行全面的AI规划路线图。

· **企业范围内关键决策的协调员。** 其中包括有关 AI 工具和体系结构堆栈的设计选择，

在AI转型中，可以从rst子域重新架构的可重用组件可以在其他子域中实施。

银行中多个子域的 AI 转换示例



麦肯锡公司

例如，确定哪些部分应保持统一，哪些部分可以实现联邦化。在此角色中，控制塔建立一套中央标准和风险协议，以确保银行各单元之间的协调一致。

银行的其他部门，节省了增量努力，加快了产品和服务推出的上市时间。

• 企业 AI 资产可重用性的驱动因素。
在这里，控制塔与各个业务部门和功能协同工作，连接跨团队的点，并加速最佳实践的传播，确保在银行的一个领域内构建的AI能力，在尽可能的情况下，能够在其他领域得到复用。

AI 拥有潜力彻底改变商业运作方式，但要实现这一目标不仅仅需要简单的试验。本文中概述的战略能使组织利用AI的力量实现规模化发展并推动持久且实质性价值的创造。虽然目前只有少数领先银行正在从AI中产生实质性价值，

找到更多这样的内容
麦肯锡见解应用程序



扫描 · 下载 · 个性化



人工智能转型，在未来几年内可能会有更多人加入。

银行可以使用以下清单来评估他们是否真正将企业重新布线以将 AI 放在首位：

——建立全面的银行级AI愿景并衡量AI投资的回报率（而非在孤岛中涉足AI）

——通过将生成型AI与分析型AI以及数字工具相结合，采取全栈方法（而非仅依赖生成型AI进行转型）

——重塑整个业务领域，包括优化内部流程和运营（而非孤立地部署狭窄的应用场景）

使用多智能体系统自动化复杂的工作流程（而非训练一个模型期望其成为万金油）

- 确保组件的可重用性（而不是在有限的协调下从头开始构建每个 AI 项目）

[Carlo Giovine](#) 是麦肯锡伦敦办事处的合伙人；[拉里·勒纳](#) 是华盛顿特区办公室的合伙人；[兰尼·托马斯](#) 是孟买办公室的高级合伙人，[Shwaitang Singh](#)是合伙人；[Sudhakar Kakulavarapu](#)是班加罗尔办公室的合伙人；[紫罗兰钟](#) 是香港办事处的高级合伙人；[Yuvika Motwani](#) 是 Gurugram 办事处的准合伙人。

作者感谢Antonio Castro、Archit Taluka、Rickard Ström、Romil Shah和Vik Sohoni对本文的贡献。

本文由纽约办公室高级编辑 Jana Zabkova 编辑。

麦肯锡全球出版公司设计版权所有 © 2024 麦肯锡公司。保留所有权利。