

金融服务业领导网络

推进AI部署 蓄力创新浪潮

2026年3月



INTELLIGENCE



INNOVATION

AI



CHATBOT

AUTOMATION



CHATBOT



SYSTEM



PREDICTIVE ANALYSIS



The better the question.
The better the answer.
The better the world works.

EY安永

Shape the future
with confidence
聚信心 塑未来

金融机构董事会及管理层持续探索生成式人工智能（AI）规模化部署路径。面对亟需平衡AI快速应用需求与复杂系统环境整合难题的现状，他们还需密切关注可能进一步颠覆商业模式的其他新兴技术。必须迎难而上，除此以外，别无选择。正如一位与会者所言：“*指数级技术跃迁或将持续，也可能骤然停滞。未来技术发展走向尚未可知，但置身事外绝非选项。*”

2025年10月8日至9日以及10月28日，全球主要金融机构的董事与高管分别齐聚伦敦及纽约，探讨各自机构的AI部署进展，实现AI技术价值最大化的关键能力建设，以及新兴技术的潜在影响。会议还聚焦金融机构如何应对极端不确定性，并剖析政治与市场波动对金融机构及其董事会的影响。有关该议题的深度观点可参阅配套报告《视点》。

本期《视点》¹重点呈现会议和相关对话中探讨的关键主题：

[当前金融服务业生成式AI应用以提升生产力为核心](#)

[金融机构必须调整适应，以释放AI转型潜力](#)

[以量子计算为主导的未来图景已悄然临近](#)

与会者名单详见《视点》第11页。

当前金融服务业生成式AI应用以提升生产力为核心

金融机构已从生成式AI投资中初步获得生产力与效率回报，但该技术推动根本性变革的潜能尚未充分释放。与会者就其所在机构在AI应用方面的阶段性成果展开讨论。

- **金融机构已取得生产力提升与成本节约的初步成果。**一位与会高管指出：“几乎所有金融服务机构都在推进生产力相关实践。”有与会者分享称，其机构已部署“约90个成熟生产用例”，并已“跨越实验阶段……转而聚焦投资回报率”。其中一个应用场景为软件开发，生成式AI在该领域已为数千名开发人员带来约“30%的即时效率提升”。考虑到大型金融机构的员工规模与人力成本，此类效率提升或有助于节约数十亿美元成本。一位与会高管表示：“无论将节省的资金用于再投资还是直接削减成本，生产力提升效果毋庸置疑，数据会持续向好。”
- **尽管具备成本节约潜力，多家机构甚至尚未充分挖掘AI在提升基础生产力方面的功能。**一位与会者指出：“多数金融机构仅运用了其现有AI基础功能的10%。多数甚至尚未将最低版本AI工具推广至全体员工，即便已推广，半数员工也只会用它写邮件。”
- **多数金融机构尚未在代理式AI领域深入布局。**具备自主决策或执行能力的AI系统（通常称“代理式AI”）目前仍主要处于实验阶段，对银行来说尤为如此。一位与会高管表示：“仅10%至20%的银行在代理式AI应用方面有所涉猎。”保险行业则进展稍快。安永近期研究显示，27%的保险公司已选择性地将代理式AI整合至业务流程。²有与会者指出：“业界普遍预期，代理式AI应用比例将有所增长，但迄今为止，实际业务应用规模仍有限。”另有高管指出：“代理式AI工作负载萌芽已显现，特别是在后台运营领域，这是因其监管风险相对较低。”

“无论将节省的资金用于再投资还是直接削减成本，生产力提升效果毋庸置疑，数据会持续向好。”

——与会高管

尽管生成式AI应用已带来生产力与运营效率双提升，但金融机构尚未实现全面转型。在监管严格、架构复杂的机构中规模化部署AI需要投入大量时间、精力和资金。一位与会董事表示：“影响将是巨大的，人们低估了达成目标的难度。”另一位与会者提醒道：“我们尚处起步阶段。虽投入大量资金用于技术许可和培训，但仍处于山麓攀登期，任重道远。”

金融机构必须调整适应，以释放AI转型潜力

为全力挖掘AI潜能，金融机构必须应对技术、文化、人才储备及领导力等多重挑战。正如一位与会董事所言：“这些并非新问题”，但从过往经验看，它们的确难以有效解决。

突破遗留技术及数据瓶颈是关键

大型金融机构多受困于数十年陈旧的遗留系统与碎片化的数据架构，难以从海量信息中提取有价值的洞察。一位与会董事将金融服务业描述为“数据丰富，但洞察匮乏”。尽管金融机构多年来一直努力解决数据架构局限性问题，但生成式AI在过去三年间的快速发展强化了变革的紧迫性。一位与会高管直言：“AI基于数据推理。若数据混乱，AI投资成效将大打折扣。”

数据清理对任何机构而言均“至关重要”，但清理范围或因企业实际情况及目标用途而有所差异，且实施难于规划。与会者一致认为，云迁移仍是关键路径。一位与会者指出：“我们观察到，数据云迁移及数据云端化进程正在加速。”有与会高管认为，部分机构仍“固守本地部署，拒绝云迁移，但这终将难以为继”。出于安全、监管及成本等方面的考量，全面拥抱云端仍非易事。一位与会董事坦言：“云端与本地部署之间的抉择问题会持续存在，且地理位置因素不容忽视。”

尽管此前有技术专家提出，生成式AI本身或许能够凭借“转换数据语言和格式”的能力快速解决金融机构的数据难题，但迄今为止这一设想尚未完全实现。正如一位与会者所言，金融机构仍需持续“投资数据治理工具及能力建设”。

“我们尚处起步阶段。虽投入大量资金用于技术许可和培训，但仍处于山麓攀登期，任重道远。”

——与会董事

领导力、文化及变革管理与技术同等重要

金融机构如想充分释放AI潜力，便不能仅局限于技术层面。一位与会高管强调：“AI曾仅是信息技术部门的职责……如今它更是文化命题及变革管理课题。”与会者认识到应对AI对员工与企业文化影响的重要性，并明确重点领域。

- **领导力是关键的区别化利器。**具备洞见且深度参与的领导层对推动AI在机构内广泛部署至关重要。一位安永人士指出，AI领先金融机构“往往具有鲜明特质——领导者亲力亲为，主导技术重构与应用实践，尤其重视奖励积极投身该领域的员工”。但与与会者普遍认为，高管层对AI的认知往往不足。一位与会者表示：“若在各金融机构中抽取前200位领导者，真正理解AI技术的人恐不及半数。领导者对技术原理及潜力的认知，以及对探索技术可能性的洞察力，才是决定因素。”董事会有责任推动高管层深化AI理解、推进技术落地。一位与会董事指出：“我们需审视领导层的认知局限，提高高级管理人员的好奇心阈值。”
- **全员AI能力建设亟待加强。**除数据科学团队外，大多数员工缺乏对AI运作原理及有效应用方法的理解。一位与会者打趣道：“无人掌握提示词技巧。”AI素养正逐渐成为一项关键技能。一位与会高管表示：“员工必须学习使用工具、编写提示词、与机器对话。”能力建设需投入大量时间与资源。一位与会高管透露，其机构耗时数月为2,300名同事提供了提示词工程及相关技能培训。他表示：“每名员工都必须接受充分培训，因为AI规模化应用成效直接取决于实际使用工具的人数、使用频率及使用效果。”另有高管指出，他所使用的许多生成式AI提示词长达三页或更多，这表明有效使用生成式AI需要深度思考与不断尝试。一位与会高管表示：“提示词是一种通过与机器反复沟通以获取所需结果的路径，需要创造性思维，方能‘从橙子中榨取所需精华’。”

“若在各金融机构中抽取前200位领导者，真正理解AI技术的人恐不及半数。领导者对技术原理及潜力的认知，以及对探索技术可能性的洞察力，才是决定因素。”

——与会者

- **AI赋能的工作场所推动机构人才战略重构。**在机构内部全面部署AI将提升不同的技能与能力。一位与会者指出：“*在知识可即时获取的时代，仅仅知晓信息创造的价值有限。*”创造力与协作力将愈发重要。另一位与会者强调：“*由于未来不再局限于熟知流程和执行，而在于对例外情况的识别及判断，批判性思维将比以往更加重要。*”另有与会者强调管理新范式：“*协作能力空前重要。随着AI智能体崛起，领导者需统筹管理智能体与人力资源，这要求极高的灵活性、直觉力及复杂问题的解决能力。*”制定有效的人才战略仍在推进。一位与会者坦言：“*目前难以精确界定未来所需技能，因为我们尚在探索AI重塑岗位职责与工作流程的路径。*”传统教育与培训可能已无法满足未来需求。一位与会者警示道：“*切勿认为在学校所学内容仍具现实相关性*”，这意味着需要建立全新的在职学习体系。
- **金融机构须正视员工顾虑并构建创新文化。**部分董事担忧，员工对岗位迁移的忧虑正导致他们对AI技术采纳持保守态度。一位与会者提出：“*您的团队是勇于拥抱突破性思维？还是受自我保护意识影响而倾向保守？部分员工对前瞻性思维极为敏感，因为这可能对整个业务单元造成冲击。*”金融机构管理者须直面员工忧虑，明确传达AI将有助于增强岗位价值而非取代岗位的理念，引导员工参与转型进程。机构还需培育创新文化，建立对新型工作方式的开放态度。一位与会董事强调，这关乎“*推动企业与文化总体发展，而非仅改变员工认知与适应程度*”。

“在知识可即时获取的时代，仅仅知晓信息创造的价值有限。”

——与会者

业务领导者应在核心技术团队支持下主导AI应用

与会者普遍认为，各业务线领导均需将AI视为关乎业务未来发展的战略要务，而非交由IT部门独立推进的辅助性项目。一位与会者表示：“这正是关键所在。最终的竞争失利者一定是那些未强制业务领导者学习AI技术的企业。处于正态分布曲线前沿的企业已将技术融入企业肌理。业务领导者决定企业投资方向，当他们真正理解AI技术时，企业战略重心必将发生转移。”

多家机构正在设立由新任集团AI负责人领导的核心支持团队，协助业务领导者部署AI。明确该负责人及其团队的权责界定至关重要。一位与会高管建议：“切勿简单地组建庞大的集权团队，而应通过该团队赋能业务端自主运用AI技术。”核心AI团队应扮演赋能者与顾问角色，提供培训，开发基础设施和工具，并展示该技术潜力。另有与会高管强调，各机构还需“业务端的技术推广者提出用例，培训团队在各业务线内开展推广活动，从而提升AI技术使用率。”企业长期目标应为精简核心团队规模，将包括负责人在内的所有团队成员重新部署至业务线。一位与会者认为：“AI团队负责人价值递减的过程，正是企业向好发展的过程。终有一日，我们将不再需要这个职位。”一位与会董事对此表示认同：“我赞同这种业务主导型卓越中心模式。控制AI团队规模至关重要，因为此类职能必须适时向业务端迁移。”

董事会应助推思维定式超越生产力提升与成本节约范畴

部分与会者指出，当前应勇于拥抱更宏大的战略视野，而非仅局限于生产力提升或成本节约。一位与会者指出，AI已催生出新的收入来源和产品形态：“创收机遇正在显现。我们将见证新业务模式、附加产品线以及通过新分销渠道触达新市场的能力。”

“最终的竞争失利者一定是那些未强制业务领导者学习AI技术的企业。”

——与会者

董事会可助力组织机构把握这些机遇。一位与会董事表示：“我们的技术委员会和董事会已明确，今年要从效率讨论转向机遇探讨，聚焦能够推动业务增长、实现跨越式发展的举措。我们是否关注新产品线或服务？能否量化因技术革新而消融的准入壁垒？”另一位与会董事也强调了拓展思维边界的必要性：“竞争对手正在研究我们的客户、客户代理方以及未来工具应用场景。而我们却过度关注AI的内部应用。无论下一代AI是智能体还是其他形态，其部署方式尚未可知，但决不能完全从机构内部视角来看待这个问题。”

更宏大的视野意味着更多投入。一位与会董事透露，其董事会已将管理层申报的技术预算翻倍。其他与会者亦持同样观点，认为董事会有时需要鼓励管理层采取更加积极进取的投资策略。然而，把握平衡至关重要。一位与会高管指出，董事会有时会盲目推动领导层“应用AI”，实际缺乏清晰目标。正确态度应为，“我们的目的并不在于‘应用AI’，而在于解决问题。”董事会不应简单倡导应用AI，而应“协助界定问题范畴并评估可行性”，同时确保建立恰当的治理机制，使成功试点项目得以规模化推广。

“竞争对手正在研究我们的客户、客户代理方以及未来工具应用场景。”

——与会董事

以量子计算为主导的未来图景已悄然临近

当前，人工智能主导着企业的战略议程，但它并非唯一正在崛起的新兴技术。量子计算虽仍处于起步阶段且时间表尚不明确，但其一旦实现商业化应用，将对金融服务业产生深远影响。

量子计算的潜力为金融服务业带来引人注目的应用场景

量子计算能够以指数级的速度解决问题。一位与会者比喻道：“假设你有一串钥匙需要试开一把锁，每试一把钥匙都要耗费时间。经典计算是一次试一把钥匙，而量子计算则是同时试所有钥匙并迅速获得精确答案。”谷歌于近期发布的研究显示，量子计算机执行可重复计算的速度比经典超级计算机快13,000倍，这足以让我们直观感受速度差异。³

这种能力或将在欺诈检测等领域带来彻底变革。一位与会高管指出：“反欺诈模型的核心在于精准界定‘正常交易’与‘欺诈交易’的边界。若能借助量子计算更精准地对边界加以建模，欺诈评估效率将大幅提升。”一位高管指出，近期的一次模拟实验显示，量子计算可将欺诈识别率提升25%至30%，并补充道：“在反欺诈领域，哪怕仅实现微小改进，就能开始产生商业价值。”

除反欺诈外，量子计算还能推动保险产品的超个性化定制，使金融机构以前所未有的速度和精度建模并交付定制化方案。正如与会者所言：“纵观金融服务业运行的所有模型，你不禁会问，量子计算在行业的哪些领域没有优势呢？”

量子计算能力亦引发切实的安全隐忧

若恶意行为者掌握量子计算能力，传统网络风险管理体系将面临挑战，加密数据亦将陷入风险。因此，量子技术的安全影响已成为金融行业高层领导者的重大关切。一位与会董事强调：“每个机构均应了解量子加密技术并部署实施。加密技术是绝对必要的基础设施。”他还补充道：“若对‘后量子时代’毫无准备，那么讨论恶意行为者的身份将毫无意义，因为你对所有人都不设防。”这种安全忧虑导致部分管理者将量子技术完全视为风险。一位与会董事直言：“在我看来，量子技术只有负面影响。针对量子技术，我们应专注于防御，而非寻求机遇。”

“在反欺诈领域，哪怕仅实现微小改进，就能开始产生商业价值。”

——与会高管

董事会正初步建立量子计算监督机制

无论量子计算技术最终带来的是净效益还是风险，其实际影响仍需数年才能显现。一位与会董事表示：“我们距离破解加密技术尚远，但随着量子计算机性能提升，某些突破终将实现。多数人预测是在2031到2035年之间，但谁也说不准。”

多位与会者表示，其董事会尚未投入大量时间探讨量子计算议题。目前，相关设备成本高昂、操作复杂，保持技术稳定能耗巨大，这意味着该技术尚未具备商业可行性。一位与会者坦言：“生成式AI已激发广泛想象，且准入门槛较低；而量子计算的准入门槛相对较高，需要投入巨额资金。”另一位与会董事补充道：“我们目前尚未更换加密技术。作为一家保险公司，我认为我们会快速跟进。”

然而，部分机构已开始布局基础工作。一位与会者指出：“三四年前，我所在机构曾耗费数月研讨量子战略，当时的复杂度并不高。”他建议其他金融机构必须“将量子防御方案纳入预算，由首席技术官（CTO）负责，明确优先级并予以执行”。其他相关准备建议包括：在机构内部发掘对量子技术感兴趣的人员，并给予其自主学习空间。这些内部推动者可与具备相关专业知识的学术机构人士开展合作。各机构还可与大型科技企业建立正式合作关系，以获取其技术资源。值得注意的是，该领域目前仍处于开放协作阶段。一位与会者指出：“当前阶段，若能唤起同业机构共同关注，仍能就此类议题展开深入交流。”

“生成式AI已激发广泛想象，且准入门槛较低；而量子计算的准入门槛相对较高，需要投入巨额资金。”

——与会者

与会者名单

以下为参加会议或相关讨论的人员名单：

与会者

Vivek Ahuja

安本审计和风险委员会主席

Homaira Akbari

桑坦德银行非执行董事

Giles Andrews

爱尔兰银行转型监督委员会主席

David Bailey

英格兰银行审慎政策执行董事

Guy Bainbridge

宏利金融集团审计委员会主席

Michele Bang

美国再保险集团非执行董事

Colin Bell

Serendipity Capital非执行董事

Karolina Belwal

花旗财富管理全球数据智能、自动化主管及生成式人工智能主管、董事总经理

Sarah Beshar

景顺集团提名与公司治理委员会主席

Paul Bishop

安盛信利及苏黎世人寿审计委员会主席、大都会人寿（英国）董事会主席

Jack Boyer

OQC主席

Megan Butler

摩根士丹利非执行董事

Doug Caldwell

Corebridge Financial执行副总裁及首席风险官

Marcia Campbell

加拿大人寿资产管理公司董事会主席

Libby Cantrill

太平洋投资管理公司公共政策主管及常务董事

Jan Carendi

MSIG Europe董事会主席

Celeste Clark

富国银行非执行董事

Chris Cochrane

M&G首席信息技术官

Jim Coyle

汇丰环球客户服务有限公司董事会主席、汇丰银行（新加坡）风险委员会主席

Martha Cummings

Marqeta提名与公司治理委员会主席

Jeff Dailey

利宝互助保险非执行董事

Pierre-Olivier Desaulle

Beazley高级独立董事

Beatrice Devillon-Cohen

三菱 UFJ 证券（欧洲）高级独立董事及风险委员会主席

Carmine Di Sibio

PayPal审计及财务委员会主席、保德信金融集团非执行董事

Kristen Dickey

Aperture Investors非执行董事

Dante Disparte

Circle Internet Financial首席战略官及全球政策主管

Anne Melissa Dowling

Axis Capital财务委员会主席

Terri Duhon

摩根士丹利国际风险委员会主席

Harriet Edelman

安信龙独立董事及技术委员会主席

Rebecca Emerson

JPMorgan Markets非执行董事

Peter Estlin

罗斯柴尔德集团审计委员会主席

Kene Ezeji-Okoye

Ubyx首席区块链官

Karen Fawcett

荷兰全球保险集团非执行董事

John Fitzpatrick

Assurely董事会主席

Shyam Gidumal

Renaissance Reinsurance非执行董事

Marcela Granados

Databricks全球保险与专业服务主管

Emma Griffin

iA金融集团及英国罗斯柴尔德集团非执行董事、英国金融机构集团、罗斯柴尔德集团主席

Ashok Gupta

加拿大永明金融集团风险委员会主席、美世咨询公司董事会主席

Margarete Haase

荷兰国际集团审计委员会主席

Harry Harrison

Anthemis集团副总裁及主管合伙人、CommonAI CIC及CommonAI Compute非执行董事

Mike Hawker

安联技术委员会主席、保柏非执行董事

Nigel Hinshelwood

劳埃德银行和苏格兰银行高级独立董事、Marsh Limited董事会主席

Sheila Hooda

Enact Holdings和AGL Private Credit Income Fund提名与公司治理委员会主席、Alera Group非执行董事

Joe Hurd

伦敦劳合社保险非执行董事

Sian Hurrell

RBC欧洲资本市场主管及全球销售与关系管理主管

Arlene Isaacs-Lowe

Equitable Holdings非执行董事

Jim Islam

OneFamily首席执行官

Yasmin Jetha

NatWest技术、创新与简化委员会主席

Colm Kelleher

瑞银集团董事会主席

Jane Kinney

Intact Financial 审计委员会主席

Senthil Kumar

BNY前任首席风险官

Christine Larsen

加拿大帝国商业银行非执行董事

Brian Lee

高盛集团风险事业部主席

John Lister

英国耆卫保险公司精算委员会及风险委员会主席、
菲尼克斯人寿保险公司风险委员会主席

Andrew Lowe

美国银行EMEA地区技术业务发展主管

Marcus Martinez

微软EMEA地区全球金融服务部、微软行业与合作
伙伴销售部

Hilary Maxson

施耐德电气执行副总裁及集团首席财务官

Sean McHugh

迪拜虚拟资产监管局市场保障高级总监

Eithne McManus

皇家伦敦保险公司盈余委员会主席

Jeff McMillan

摩根士丹利人工智能主管

Jennifer Miller

Databricks美洲银行业务主管

Scott Moeller

JPMorgan Markets 董事会主席

Bill Morneau

加拿大帝国商业银行技术委员会主席

Ed Ocampo

JPMorgan Securities风险委员会主席

Lewis O'Donald

汇丰银行非执行董事

Sally Orton

全英房屋抵押贷款协会非执行董事

Andy Parsons

加拿大人寿有限公司及皇家太阳联合保险集团非执行董事

Debra Perry

安信龙财务与风险委员会主席

Marty Pfinsgraff

PNC Financial 风险委员会主席

Mary Phibbs

Just Group非执行董事

Simon Phillips

OQC首席技术官

Sabrina Pucci

欧洲财务报告咨询工作组跨境互联咨询小组成员

Lisa Pollina

渣打银行及渣打创投副主席、慕尼黑再保险美国公司非
执行董事

Alessa Quane

安盛信利非执行董事

George Quinn

瑞士再保险非执行董事

Caroline Ramsay

荷兰全球保险集团风险委员会主席

Bruce Richards

加拿大皇家银行非执行董事

Phil Rivett

渣打银行高级独立董事、全英房屋抵押贷款协会审计委
员会主席

Alex Rolfe

金融机构集团（FIG）投资银行业务及坎托·菲茨杰拉德
常务董事

Manolo Sánchez

房利美审计委员会主席

Nicole Sandler

Ubyx首席生态体系官

Chris Sanger

坎托·菲茨杰拉德税务政策主管合伙人

David Sidwell

Chubb提名与公司治理委员会主席

Kate Stevenson

加拿大帝国商业银行董事会主席

Elisabeth Stheeman

M&G非执行董事

John Sutherland

欧洲投资银行审计委员会观察员

Ramy Tadros

Metlife美国业务区域总裁及MetLife Holdings主管

Patrick Tannock

富达国际非执行董事

Kate Thomson

英国石油公司（BP）首席财务官

Rolf Tolle

Marco Capital非执行董事

Suzanne Vautrinot

富国银行非执行董事

David Ward

M&G首席数据官

Betsy Ward

汉诺威集团非执行董事

David Wildermuth

瑞银美洲控股有限责任公司常务董事及总裁

Barbara Yastine

轴心资本企业治理、提名与社会责任委员会主席、Primerica薪酬委员会主席

Lizabeth Zlatkus

轴心资本审计委员会主席、Brighthouse Financial 非执行董事

安永

Omar Ali

安永全球金融服务主管合伙人

Phil Andriyevsky

安永美洲区金融服务人工智能与数据主管合伙人

Stuart Doyle

安永全球金融服务合伙人

Sid Khosla

安永美洲区银行业与资本市场主管合伙人

Sarah Lowe

安永大洋洲金融服务主管合伙人

Nigel Moden

安永全球银行业与资本市场主管合伙人

Sumit Narayanan

安永东亚金融服务联合主管合伙人、东盟金融服务主管合伙人、东盟金融服务咨询主管合伙人

Saby Roy

安永金融服务人工智能与云技术合伙人

Isabelle Santenac

安永全球客户服务合伙人

Rashmi Singh

安永纽约都会区金融服务合伙人

Jeremy Spier

安永美洲区战略与交易保险业主管合伙人

Phil Vermeulen

安永EMEIA区金融服务保险业主管合伙人

赵晓京

安永全球保险业主管合伙人

Tapestry Networks

Dennis Andrade

常务董事

Eric Baldwin

执行董事

Tiffany Luehrs

高级专员

Brenna McNeill

高级专员

Tucker Nielsen

董事总经理

关于本文

金融服务业领导网络（FSLN）汇集了金融服务领域董事会成员、高管和利益关联方以及其他相关领域专家，旨在解决迫在眉睫的问题、提高金融市场公信力。FSLN由Tapestry Networks组织和牵头，安永提供支持，作为其对实现董事会效率及良好治理的持续承诺的一部分。

《视点》由Tapestry Networks编撰，有助于董事会针对审计委员会成员、管理层及其顾问分别对投资者履职履责时所面临的战略抉择展开及时的实质性讨论。《视点》的终极价值在于它能够帮助所有读者在这些重要问题上形成自己的观点。欢迎读者将《视点》与同行分享。参与这一对话的董事会成员、高管和咨询顾问越多，《视点》为读者创造的价值就越大。

关于Tapestry Networks

自2004年以来，Tapestry成为与全球一流组织领导者建立协作平台的顶级公司。Tapestry Networks将高层领导者聚集在一起，学习并制定解决方案，以应对当今最紧迫的挑战。我们获得董事会董事、高管、政策制定者和其他利益关联方的信任，为其提供信息、见解，同时帮助其相互联系。我们邀请顶级专家加入我们的讨论，向我们召集的领导者学习，并分享他们的知识。我们的平台有助于为市场提供培训，确定良好实践，制定共享解决方案--我们称之为关联性思维影响力。

关于安永

安永是全球领先的审计、税务、交易和咨询服务机构之一。我们的深刻洞察和优质服务有助全球各地资本市场和经济体建立信任和信心。我们致力培养杰出领导人才，通过团队协作落实我们对所有利益关联方的坚定承诺。因此，我们在为员工、客户及社会各界建设更美好的商业世界的过程中担当重要角色。安永为金融服务业提供支持，持续致力于实现金融服务业董事会效率及良好治理。

本文件中提出的观点由Tapestry Networks独家负责，并不一定反映网络成员或与会者及其关联机构或安永之观点。具体建议请咨询您的顾问。安永是指Ernst & Young Global Limited的全球组织，也可指其一家或以上的成员机构，各成员机构都是独立的法人实体。Ernst & Young Global Limited是注册于英国的一家保证（责任）有限公司，不对外提供任何服务，不拥有其成员机构的任何股权或控制权，亦不担任任何成员机构的总部。Tapestry Networks和安永为独立所有及受控的组织。本文件由Tapestry Networks编制，版权归Tapestry Networks所有，保留所有权利。只能对全部文件内容（包括所有版权及商标图案）进行转载或重发布。Tapestry Networks及相关标识为Tapestry Networks, Inc. 所有，EY及相关标识为EYGM Limited. 所有。

尾注

¹ 《视点》采用了《查塔姆宫规则》（Chatham House Rule）的修订版本，按照该规则，相关评论不归属于个人或公司。与会者会谈内容以斜体形式显示。

² Gaston Messineo、Sameer Gupta和Jaret Kwait，“[保险公司如何将生成式AI应用于客户服务场景（How Insurers Are Embracing Customer-Facing Applications for GenAI）](#)”，安永，2025年9月17日。

³ Hartmut Neven和Vadim Smelyanski，“[量子回声算法是量子计算迈向现实应用的重要一步（Our Quantum Echoes Algorithm Is a Big Step Toward Real-World Applications for Quantum Computing）](#)”，*The Keyword*（谷歌博客），2025年10月22日。

联系安永

忻怡

安永大中华区金融服务首席合伙人
安永亚太区金融科技与创新首席合伙人
+86 21 2228 3286
effie.xin@cn.ey.com

许旭明

大中华区金融服务高增长市场主管合伙人
安永华明会计师事务所（特殊普通合伙）
+86 10 5815 2621
steven.xu@cn.ey.com

张小东

大中华区金融服务华北市场主管合伙人
安永华明会计师事务所（特殊普通合伙）
+86 10 58153322
xiaodong.Zhang@cn.ey.com

张超

大中华区金融服务中国咨询主管合伙人
安永（中国）企业咨询有限公司
+86 10 5815 3502
jason-c.zhang@cn.ey.com

吴俊

大中华区金融服务华中市场主管合伙人
安永（上海）税务师事务所有限公司
+86 21 2228 2823
david.wu@cn.ey.com

阮祺康

大中华区金融服务科技咨询主管合伙人
安永（中国）企业咨询有限公司
+86 755 2238 5688
keith.yuen@cn.ey.com

张秉贤

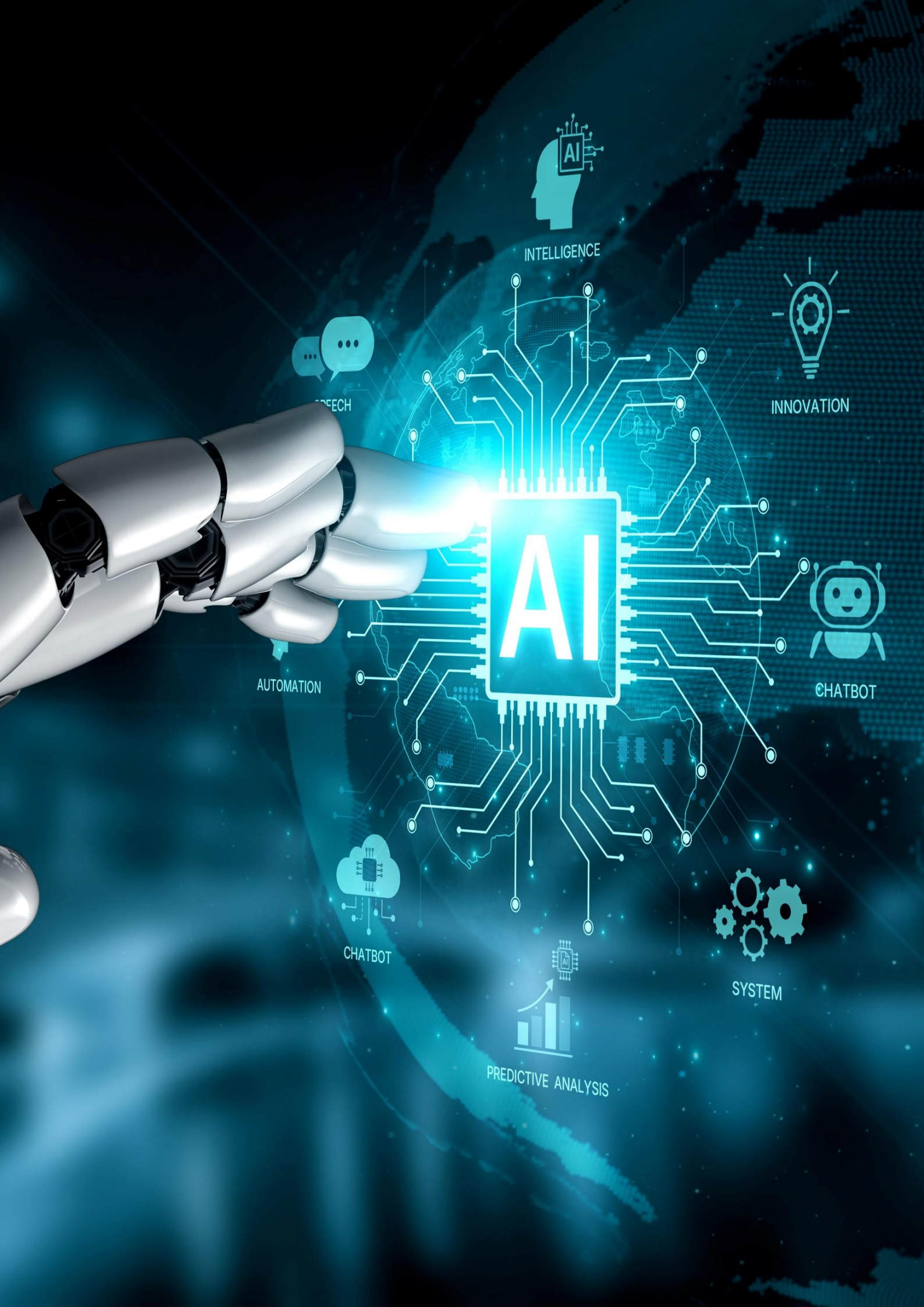
大中华区金融服务华南市场主管合伙人
安永会计师事务所
+86 755 2502 8287
benny-by.cheung@cn.ey.com

孙苏勇

金融科技与创新合伙人
安永（中国）企业咨询有限公司
+86 10 5815 4595
su-yong.sun@cn.ey.com

庄智斌

大中华区金融服务香港市场主管合伙人
安永咨询服务有限公司
+852 2846 9200
tze-ping.chng@hk.ey.com



INTELLIGENCE



INNOVATION



SPEECH



CHATBOT

AUTOMATION



AI



CHATBOT



SYSTEM



PREDICTIVE ANALYSIS

安永 | 建设更美好的商业世界

安永致力于建设更美好的商业世界，为客户、员工、社会各界及地球创造新价值，同时建立资本市场的信任。

在数据、人工智能及先进科技的赋能下，安永团队帮助客户聚信心以塑未来，并为当下和未来最迫切的问题提供解决方案。

安永团队提供全方位的专业服务，涵盖审计、咨询、税务、战略与交易等领域。凭借我们对行业的深入洞察、全球联通的多学科网络以及多元的业务生态合作伙伴，安永团队能够在150多个国家和地区提供服务。

All in, 聚信心, 塑未来。

安永是指Ernst & Young Global Limited的全球组织，加盟该全球组织的各成员机构均为独立的法律实体，各成员机构可单独简称为“安永”。Ernst & Young Global Limited是注册于英国的一家保证（责任）有限公司，不对外提供任何服务，不拥有其成员机构的任何股权或控制权，亦不承担任何成员机构的总部。请登录ey.com/privacy，了解安永如何收集及使用个人信息，以及在个人信息法规保护下个人所拥有权利的描述。安永成员机构不从事当地法律禁止的法律业务。如欲进一步了解安永，请浏览ey.com。

© 2026 安永，中国。
版权所有。

APAC no. 03025270
ED None

本材料是为提供一般信息的用途编制，并非旨在成为可依赖的会计、税务、法律或其他专业意见。请向您的顾问获取具体意见。

ey.com/china

关注安永微信公众号

扫描二维码，获取最新资讯。

