



曾刚：未来银行数字化发展 重心与挑战



文/新浪财经意见领袖专栏作家 曾刚

编者按：

6月30日，由中国人民大学国际货币研究所与北京前沿金融监管科技研究院联合主办的大金融思想沙龙——“学习两会精神，金融助力十四五新开局”系列沙龙第10期（总第167期）线上研讨会成功举办。主题为“商业银行的科技浪潮：从电子银行、网络银行到互联网银行”。国家金融与发展实验室副主任、上海金融与发展实验室主任曾刚在会议上做出研讨发言。

曾刚主任认为，数字银行发展有以下几点重要特征：1. 适应数字经济的企业文化：塑造企业文化、创新组织架构；2. 敏捷稳定的技术架构：科技发展战略、科技治理模式；3. 完善的数据资产化能力：数据治理、数据挖掘；4. 高效的数字化营销和运营能力：统一营销渠道与平台、提升数字化客户交互、数字化客户运营、数字化产品体系；5. 健全的数字化风险管控能力：数据驱动的信用风险管理、精准的反诈骗识别能力；6. 开放的生态（场景）构建能力：聚合生态场景、实现金融服务与场景的融合、从提供金融产品到经营生态、全面构建数字化运营能力。针对这些发展重心，传统银行和小型银行等在数字化的过程中也将面对许多挑战。



以下为发言全文：

近年来，我国商业银行纷纷踏上数字化转型的道路，并开展了许多有益实践。数字化对银行的组织、文化、业务、技术等各方面都提出了新的要求，带来了深刻的变革，但如果单纯地从技术角度去理解银行的数字化转型，容易落入“只见树木，不见森林”的窠臼，难以从整体上把握银行的数字化发展的实质。

数字化的真正目标不单纯是提高效率，而且会使业务多元化。银行数字化就是不断适应客户本身行为数字化的变化，在此基础上提供数字金融服务。一个真正的数字银行，是秉持“以客户为中心”的服务理念、依托先进的数字技术，不断完善系统架构、优化业务流程、提升运营管理、强

化风险控制、丰富场景生态，为客户提供便捷、高效、普惠、安全的多样化、定制化、人性化金融产品和金融服务的新型银行。而数字化转型的过程，就是基于新兴科技基础，围绕数字营销、数字运营、数字风控等领域展开，通过重塑组织与人的关系、构建数据驱动的能力来由内而外地进行变革，由内部管理运营向外部客户服务进行延伸，拓展营销渠道，提高客户体验，实现与经济数字化相适应的业务增长的过程。与传统银行相比，数字银行有着以下几个方面的重要特点。

1

适应数字经济的企业文化

1、塑造企业文化

科技在银行中的地位、科技人员的占比、技术创新对业务的推动力和创新速度、任何一个新的想法的决策和执行速度、最后再到银行内部数字化的管理和资产的数字化，各方面合在一起构成了数字化的银行。真正的数字银行绝不是靠传统 IT 信息化建设模式，科技部门被动支撑业务发展、业务外包和现有业务流程支撑新业务能够短时间脱胎换骨的。也不是靠单纯地使用云计算、大数据和各种开源技术，因为这些技术的使用并不难，难的是去形成相应的价值观、文化和整体机制。

在银行内部仅仅靠推动新技术落地来实现数字化转型，实施过程中非常容易停滞，推动难度也很大。厘清现状如何，仔细分析当前的现状，明

晰业务需求，梳理监管要求和行业领先者的做法，将银行的顶层业务战略方向和科技结合起来，设计转型的蓝图、路径，快速迭代，不断试错，充分发挥自有优势，确定符合自身特点的发展路径，并不是盲目地追随。

2、创新组织架构

传统银行数字化转型中面临一个主要挑战是其组织架构很难支撑敏捷反应和快速决策，因此需要建立起安全稳定与市场创新并存的多元化组织架构。数字化的模式要根据客户的信息变化不断迭代，快速调整，不断试错，管理体系和业务开发流程要与之相适应。新兴银行相对比较容易做到这一点。技术发展引起的对经营理念和管理能力的需求的改变，对于传统银行来说是巨大的挑战。

首先，需要考虑成立什么样的组织结构来推动数字化转型。数字化浪潮在改变传统业务模式的同时，也在改变着银行内部的管理模式。“数字化”一方面拉近了银行前中后台组织之间的距离，另一方面也使得“业务”与“科技”的边界愈发模糊。因此银行需要考量如何将业务、管理和科技的人合理分配，在保障安全、稳定、高效的同时，最大化发挥“数字化”创新能效。

其次，在数字化转型过程中会面临“治理”的问题。数字化最先改变的是决策流程和组织形态。在大数据时代，银行的全面数字化，不仅是通过移动互联网的方式与客户产生链接，也意味着所有的决策要以数字化的方式开展。原本以部门为节点，凭经验做决策的方式将被打破，取而代之

的是“数据 + 算法”的决策方式，全面提升企业、员工的工作效率与工作能力。

数字化也好，金融科技应用也好，现在从零售端慢慢过渡到对公端。正如中国的制造业发展，从原来的生产制造商现在到了柔性管理。全球服装订单反馈最快的是中国企业，管理端能力发生了很大的变化。基于数字端的变化，企业端客户基于数字经营行为也在发生变化，银行如果不数字化就被客户远远甩在身后，无法提供服务？所以，技术本身是一个手段，让银行更好地服务客户需求，要跟随客户发展变化去改变，这是最核心的一点。不同的银行面对的客户不同，数字化发展的方向也会不一样。数字也好，科技也好，带给金融的改变非常彻底和深远，带来了思维模式和行为模式的改变。

2

敏捷、稳定的技术架构

在新一代信息技术，以及“互联网+”、大数据等国家战略推动下，当前银行业面临着服务升级、精益管理、转型优化的新阶段，众多金融机构都开始尝试推行“稳态”“敏态”并行的信息科技战略。一方面，银行业的监管要求、风险控制和传统开发特性决定了保留其传统稳态业务的必要性；另一方面，互联网模式兴起导致竞争日益激烈，需求的变化频率增高，以及对业务的响应速度也提出了新的要求，催生了银行业敏态管理发展的必要性。稳态业务与敏态业务在金融业将会长期并存。这两者的科技

模式差异较大，需进行分类管理，分别采用不同的运作模式、组织模式、技术架构。必须要从战略层面把握好“传统业务”与“创新型业务”之间的有序平衡。

1、科技发展战略

随着银行业务线上化、场景化、智能化等趋势的发展，高并发、高可用、高性能、扩展能力、迭代能力等互联网架构的能力成为银行所关注并重点建设的内容。银行在传统的稳定性、可靠性的基础上，逐渐探索如何快速创新、灵活扩展、提升体验。分布式、微服务架构的弹性扩展、敏捷部署、灵活资源调度能够助力银行解决业务发展瓶颈，提升客户服务体验。随着客户需求的变化以及市场的快速发展，银行推出金融产品的速度也需要快速提升。银行需要构建敏捷的开发、测试、运维能力的全周期研发协同能力，打造持续集成、持续部署、自动化运维等研发运维平台。实践中，商业银行在数字化转型中采用了“稳态 IT”和“敏态 IT”双态并行、双线布局的发展模式。对于传统业务，以“稳态”作为科技的定位，长期实现业务伙伴，融合发展；对于创新业务，探索“敏态”的创新发展，长期实现战略推动型，创新引领。

2、科技治理模式

稳态化科技治理模式，对于金融业 IT 部门而言是一个持续不断优化过程，例如如何控制 IT 项目的有序推进，如何与业务部门分工合作。在这个过程中，业务部门和 IT 部门的分工非常清晰和明确。敏态化科技

发展的关注重点不是 IT 本身，而是业务模式、业务特点以及日后运营和考核指标。针对敏态科技治理，一方面关注对业务需求的快速响应，另一方面关注的是构建一个优秀的产品团队，将 IT、业务、推广运营有机地融为一体。

3

完善的数据资产化能力

经过多年运行，商业银行已积累了大量的数据，充分挖掘应用大数据的价值，开始成为许多商业银行的战略方向。随着银行 IT 基础机构的不断完善，数据治理能力的逐步提高，银行正尝试通过大数据驱动业务更加精准、运营更为高效，并实现全行资源的优化配置。随着 2018 年《银行业金融机构数据治理指引》的出台，数据不但再次明确了自身作为未来银行核心资产的地位，也成为监管机构统一了解和管理银行的切入点。如何合规地获取数据、做好数据存储与管理、深度挖掘数据价值，是银行在进行数据治理时需要主要思考的问题，也是银行实现数据资产化的重要组成部分。

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_33587

